

**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA SECRETARÍA DE GESTIÓN
HUMANA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA GOBERNACIÓN DEL
VALLE DEL CAUCA, BAJO LA NORMA TÉCNICA DE CALIDAD EN LA
GESTIÓN PÚBLICA (NTCGP 1000:2009) y MODELO ESTÁNDAR DE
CONTROL INTERNO (MECI).**

JORGE LUIS OROBIO CORTÉS

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014**

**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA SECRETARÍA DE GESTIÓN
HUMANA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA GOBERNACIÓN DEL
VALLE DEL CAUCA, BAJO LA NORMA TÉCNICA DE CALIDAD EN LA
GESTIÓN PÚBLICA (NTCGP 1000:2009) y MODELO ESTÁNDAR DE
CONTROL INTERNO (MECI).**

JORGE LUIS OROBIO CORTÉS

Modalidad: Pasantía

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

MSc. HENRY ALBERTO MOSQUERA ABADÍA

Director

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014**

Nota de aceptación:

Firma del Director

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, Febrero 17 de 2014

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por cada día de mi vida, por ayudarme a tomar buenas decisiones, por guiarme y mostrarme los posibles resultados de mis acciones y ayudarme a materializar infinidad de sueños. Por brindarme la oportunidad de estar rodeado de personas tan especiales y por la oportunidad de crecer espiritual y profesionalmente.

Agradezco a mis padres por su apoyo incondicional; a mi madre por comprenderme, corregirme cuando cometía errores y por enseñarme a ser un hombre comprometido con los proyectos que emprendo. A mi padre por su ejemplo de hombre fuerte, con ganas de sacar a su familia adelante y por esa incansable lucha para brindar a sus hijos aquellas oportunidades que por razones de la vida nunca tuvo. Gracias a mis padres por confiar en mis responsabilidades, gracias a ellos he alcanzado una de mis metas.

A mis familiares por estar cerca compartiendo, aconsejándome y apoyándome en diferentes situaciones, gracias por comprenderme. Aprovecho este momento para agradecer, especialmente, a mi prima Elizabeth por apoyarme para culminar mis estudios en Cali. Recuerdo cuando me sugirió estudiar en Univalle; siempre ha sido un ejemplo a seguir por su carácter, dedicación y metas cumplidas.

Gracias a mis compañeros, especialmente al “grupo estrella”; Fátima, Luz Mary, Katerine, Leysee y Yolima de Univalle sede Pacífico, quienes me regalaron infinidad de gratos momentos y colaboraron en mi proceso de alcanzar un sueño. En Univalle San Fernando a Paola, Claudia, Sandra, Elena y Yurlay por ser un gran apoyo en un escenario desconocido y complejo. Gracias por compartir y disfrutar junto a mí, excelentes momentos.

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN	10
1. HISTORIA DE LA GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA	12
2. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES	16
2.1 MISIÓN	16
2.2 VISIÓN.....	16
2.3 VALORES.....	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	19
4.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
5. OBJETIVOS	21
5.1 OBJETIVO GENERAL	21
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
6. MARCO REFERENCIAL	22
6.1 MARCO CONCEPTUAL	22
6.1.1 Estado.....	22
6.1.1.1 Niveles del Estado.....	22
6.1.1.2 Entidades Territoriales	23
6.1.2 Historia de la calidad.....	24
6.1.2.1 Calidad	24
6.1.2.2 Modelos de calidad	25
6.1.2.2.1 Catorce principios de Deming.....	25
6.1.2.2.2 Ciclo PHVA	27
6.1.2.2.3 Control total de la calidad	27
6.1.2.2.4 Teoría Z de Willian Ouchi	29
6.1.3 ISO.....	31
6.1.3.1 NTCGP 1000:2009.....	31
6.1.3.2 NTC - ISO 14001.....	34
6.1.3.3 NTC - OHSAS 18001	35
6.1.4 MECI 1000:2005.....	35
6.1.5 Proceso.....	36
6.1.6 Diagnóstico	37
6.1.7 Plan de acción	37
6.1.8 Control	38
6.2 MARCO LEGAL.....	39
6.2.1 Artículos.....	39

6.2.2 Leyes	46
6.2.3 Decretos	47
6.2.4 Normas	48
7. ASPECTOS METODOLÓGICOS	49
7.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	49
7.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	49
8. DIAGNÓSTICO.....	51
8.1 ORGANIGRAMA.....	51
8.1.1 Análisis del Organigrama.....	57
8.2 PROCESO	58
8.3 MAPA DE PROCESOS.....	58
8.3.1 Análisis de los Procesos	60
8.3.2 Procedimiento	60
8.3.3 Análisis de los procedimientos.....	67
8.4 POLÍTICA DE CALIDAD.....	68
8.4.1 Política de calidad de la Gobernación del Valle del Cauca.....	68
8.4.2 Análisis de la política de calidad	69
8.5 EVALUACIÓN DEL ESTADO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	69
8.5.1 Tabulación de la encuesta.....	69
8.5.1.1 Análisis de los resultados.....	83
8.5.2 Resultados del Cuestionario Abierto.....	84
8.5.2.1 Análisis.....	87
8.5.3 Identificación de factores que influyen en el desarrollo del SIG.....	88
8.5.3.1 Matriz de motricidad y dependencia.....	90
8.5.3.2 Clasificación de problemas de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional	91
8.5.3.3 Análisis.....	91
8.5.4 Fortalezas y Debilidades.....	92
9. INTERVENCIÓN	93
9.1 FALENCIAS	93
9.2 OBJETIVOS	94
10. CONCLUSIONES	105
11. RECOMENDACIONES.....	107
12. BIBLIOGRAFÍA	108
13. ANEXOS.....	111

INDICE DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Valores de la Gobernación del Valle del Cauca.....	16
Tabla 2. Distribución de la planta de cargos	70
Tabla 3. Conocimiento de la misión y visión de la Gobernación	71
Tabla 4. Identificación del procedimiento en el mapa de procesos.....	72
Tabla 5. Reconocimiento del procedimiento	73
Tabla 6. Aplicación del procedimiento	74
Tabla 7. Asignación de recursos en la Gobernación para el desarrollo de las actividades.....	75
Tabla 8. Importancia de implementar el Sistema Integrado de Gestión en la Gobernación	76
Tabla 9. Metodología de comunicación del tema de Sistema Integrado de Gestión	77
Tabla 10. Accesibilidad a la documentación de los procedimientos	78
Tabla 11. Seguimiento y el análisis de los procedimientos.....	79
Tabla 12. Control ejercido en la entidad sobre los procesos contratados externamente	80
Tabla 13. Documentación e implementación de los procedimientos	81
Tabla 14. Compromiso de la alta dirección en comunicar al funcionario la importancia de satisfacer los requisitos de los grupos de interés	82
Tabla 15. Problemas de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional	88
Tabla 16. Costos de Capacitación N° 1	96
Tabla 17. Costos de Capacitación N° 2	97
Tabla 18. Costo de Capacitación N° 3.....	98
Tabla 19. Costos del programa de capacitaciones	98
Tabla 20. Especificaciones básicas para computadores.....	102
Tabla 21. Costos de Capacitación N° 4	104

INDICE DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Distribución de la planta de cargos.....	70
Gráfica 2. Conocimiento de la misión y visión de la Gobernación	71
Gráfica 3. Identificación del procedimiento en el mapa de procesos	72
Gráfica 4. Reconocimiento del procedimiento.....	73
Gráfica 5. Aplicación del procedimiento.....	74
Gráfica 6. Asignación de recursos en la Gobernación para el desarrollo de las actividades.....	75
Gráfica 7. Importancia de implementar el Sistema Integrado de Gestión en la Gobernación	76
Gráfica 8. Metodología de comunicación del tema de Sistema Integrado de Gestión.....	77
Gráfica 9. Accesibilidad a la documentación de los procedimientos.....	78
Gráfica 10. Seguimiento y el análisis de los procedimientos	79
Gráfica 11. Control ejercido en la entidad sobre los procesos contratados externamente	80
Gráfica 12. Documentación e implementación de los procedimientos.....	81
Gráfica 13. Compromiso de la alta dirección en comunicar al funcionario la importancia de satisfacer los requisitos de los grupos de interés	82

INDICE DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Modelo PHVA	27
Figura 2. Diagrama de Causa y Efecto o espina de pescado	29
Figura 3. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos	32
Figura 4. Organigrama de la Gobernación del Valle del Cauca	52
Figura 5. Organigrama de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional	56
Figura 6. Mapa de procesos de la Gobernación del Valle del Cauca	58
Figura 7. Mapa de procesos de la Subsecretaría de Recursos Humanos	61
Figura 8. Mapa de procesos de la Subsecretaría de Desarrollo Administrativo...	65
Figura 9. Matriz de motricidad y dependencia	90
Figura 10. Formato de Control y Seguimiento	101

INTRODUCCIÓN

Los funcionarios de entidades públicas en la actualidad laboran de acuerdo a procedimientos correspondientes a cada cargo, pero se rigen de acuerdo a lo establecido por ley, algo diferente a lo que se ve en las organizaciones privadas, donde sus procedimientos y cargos a desempeñar tienen una flexibilidad en cuanto al marco legal, puesto que las actividades van enfocadas más al alcance de los objetivos de la organización.

En la Gobernación del Valle del Cauca desde hace aproximadamente ocho años se inició el proceso de adoptar un Sistema Integrado de Gestión **SIG**, en el cual se integra el Sistema de Gestión de Calidad por medio de la Norma Técnica de Calidad en gestión pública **NTCGP 1000:2009** y el Modelo Estandarizado de Control Interno **MECI**, lo cual llevó a la Gobernación a cambiar su estructura organizacional que pasó de ser funcional a operar por procesos y procedimientos.

La Gobernación, en aras de demostrar sus competencias para la efectiva administración de los recursos del departamento, ha logrado tres fases del proceso del SIG los cuales son: diagnóstico, planeación y diseño. En este momento se encuentra en la parte de implementación de dicho proceso, para lograr ser una entidad certificada que preste a los usuarios servicios con calidad; pero ha tenido dificultades por el cambio de administración, donde los proyectos que se están desarrollando y los que están en planeación no tienen continuidad, debido a que cada cuatro años el gobernador y su equipo de trabajo es diferente, siendo así, el plan de desarrollo probablemente no tenga el mismo enfoque que su predecesor.

El programa de capacitaciones sobre el Sistema Integrado de Gestión que se dicta periódicamente en la gobernación, pretende que los funcionarios públicos lleven a la práctica lo establecido en la descripción de los procedimientos, para que contribuyan a la mejora continua del sistema de gestión de calidad, teniendo claro el mapa de procesos, identificando su procedimiento y alcanzando los objetivos de los macroprocesos.

Para hallar las falencias en el desarrollo de los procedimientos de los funcionarios de la gobernación, estudiantes de Administración de Empresas (Unicauca y Univalle simultáneamente) han iniciado un estudio de procesos pertenecientes a la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, que a su vez comprende dos subsecretarías; la Subsecretaría de Recursos Humanos y la Subsecretaría de Desarrollo Administrativo, donde laboran aproximadamente 122 personas. El objetivo de este documento fué realizar un diagnóstico con el fin de evaluar los procesos de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional de la Gobernación del Valle del Cauca bajo la NTCGP 1000:2009 y el MECI.

Después de haber realizado el diagnóstico, se analizó la posibilidad de disminuir un poco los factores más influyentes en la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional. Para ello se presenta un plan de acción que busca involucrar a todo el talento humano con el proceso de implementación del Sistema Integrado de Gestión. Este plan de acción incluye capacitaciones que fueron discutidas y aprobadas por la dirección de la dependencia, además de un mecanismo de control necesario para hacer seguimiento a los procesos y procedimientos, este mecanismo fue evaluado por el Comité del SIG, y por último se resalta la necesidad de adquirir tecnología moderna, con la cual los servidores públicos pueden cumplir con los procedimientos en el tiempo establecido.

1. HISTORIA DE LA GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA

El Valle del Cauca resulta de la unión de dos provincias las cuales son Cali y Buga. Su nombre se deriva porque su llanura es atravesada por el Río que lleva su mismo nombre (Cauca).

La Gobernación del Departamento del Valle fue creada el 10 de abril de **1910** por Decreto del Poder Ejecutivo Número 340 de ese año, con el cual también se dividió el territorio del país en trece departamentos, y se reunieron los antiguos departamentos de Cartago, Buga, y Cali para formar uno solo, con el nombre de DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA y se eligió como capital a CALI.

Mediante decreto 386 de 30 de abril de **1910**, el Presidente Ramón González Valencia y su Ministro de gobierno Miguel Abadía Méndez, designaron como primer Gobernador del Valle del Cauca al médico caleño *Pablo Borrero Ayerbe*, el cual asumió su cargo el primero de mayo del mismo año ante el Tribunal Superior de Cali, integrado entonces por los doctores Gonzalo Mejía, Ignacio Rengifo Borrero y Luis Felipe Rosales, siendo Secretario en propiedad el poeta Ricardo Nieto.

Como primeros Secretarios de Hacienda fueron nombrados los doctores Oswaldo Scarpetta, abogado vinculado a la administración del Departamento de Cali; y José Ignacio Ospina, quien venía actuando como Gobernador del Departamento de Buga.

En **1911** las oficinas de la Gobernación se instalaron en una vieja casona de dos plantas de propiedad del municipio de Cali, situado en el cruce de la carretera quinta con calle séptima que en principio había sido construida como cárcel.

En **1931** la Administración Departamental se trasladó al Palacio de San Francisco, siendo ya Gobernador el doctor Salvador Iglesias.

En **1966**, siendo Gobernador el doctor Humberto González Narváez, se inició el proceso de licitación pública para edificar el nuevo Palacio San Francisco sobre área mayor a la entonces construida.

En **1968** con el objetivo de descentralizar la administración, fueron creados nueve distritos gubernamentales naciendo un orden administrativo departamental dividido en distritos de Gobierno, Hacienda, Salud, Agricultura y Educación; estos distritos conformaban grupos de Municipios, y para el año de **1969** se inició la obra del Palacio de San Francisco.

En enero de **1975** correspondió al Gobernador Raúl Orejuela Bueno hacer el traslado a la nueva edificación y se centralizaron las diferentes dependencias del Gobierno Departamental en el Palacio de San Francisco

En el año **1999** con el decreto 1861 del 22 de diciembre del mismo año, el decreto 0279 del 3 de mayo del **2000** y el 0349 del 2 de mayo de **2001**, todas las dependencias de la Gobernación fueron sometidas a una reestructuración global con el objetivo de especializar sus funciones. De esta forma, se estableció una planta global centralizada de funcionarios administrativos de la Gobernación y se crearon Secretarías encargadas de funciones operativas de apoyo a las demás dependencias, entre otras:¹

ÁREA DE DIRECCIÓN compuesta por el Despacho del Gobernador que incluye la Secretaría General y por otro lado está la Delegación del Valle del Cauca de Bogotá.

ÁREA DE DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD que es constituida por la Secretaría de Infraestructura, Secretaría de Agricultura y Pesca y la Secretaría de Planeación.

ÁREA DE DESARROLLO SOCIAL que la compone la Secretaría de Educación, Secretaría de Salud, Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Cultura y Turismo, Secretaría de Vivienda y Desarrollo y por último la Secretaría de Gobierno.

ÁREA DE APOYO A LA GESTIÓN con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría Jurídica y Secretaría de Desarrollo Institucional.

ÁREA DE CONTROL con la Secretaría de Control Interno

ÁREA TECNOLÓGICA que incluye la Secretaría de Telemática

Para el **2004** con la Ley 872 de 2003 y la Norma Nacional de Calidad NGCP 1000:2004 se definieron las condiciones para la implantación del Sistema de Gestión de Calidad para la rama ejecutiva del sector público.

En el **2012** por medio del Decreto 1650 del 25 de octubre del mismo año se modifica su estructura organizacional en pro de la implementación del Sistema Integral de Gestión que comprende el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) que se realiza a partir del uso de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGP) 1000:2009.

Conforme a las disposiciones del decreto 1650 del 2012 la estructura orgánica quedó con las siguientes dependencias:

¹ Gobernación del Valle del Cauca. [En línea]. 2013. [Citado 14-10-2013]
Disponible en : http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/historia_del_valle_del_cauca_pub

Encabezando se encuentra el **Despacho del Gobernador**, apoyado por las Altas Consejerías para la Paz y los Derechos Humanos y Alta Consejería para la Moralidad Administrativa, la Transparencia y Lucha contra la Corrupción; para la ejecución de acciones de origen legal o programático; además de las Gerencias de Valle sin hambre para impulsar los sectores vulnerables y la Gerencia Casa del Valle en Bogotá que está para disponer de información que permita la optimización de trámites oficiales.

En el siguiente nivel están para cumplir con las metas establecidas en el plan de desarrollo del Departamento las **Secretarías de despacho**: Secretaría General, Secretaría de Gobierno, Secretaría de Educación, Secretaría de Salud, Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, Secretaría de Macroproyectos de Infraestructura y de Transporte, Secretaría de Medioambiente, Agricultura, Seguridad Alimentaria y Pesca, Secretaría de Vivienda y Hábitat, Secretaría de Participación y Desarrollo Social, Secretaría de Turismo y Comercio, Secretaría de Cultura, Secretaría de Asuntos Étnicos, Secretaría de Mujer, Equidad de Género y Diversidad Sexual y Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas que incluye la Unidad Administrativa Especial de Rentas, Impuesto y Gestión Tributaria

Los **Departamentos Administrativos**: De Planeación para gerenciar el proceso de gestión estratégica y prospectiva, el Jurídico para garantizar que las actuaciones de la administración seccional estén acorde con el orden jurídico; y el departamento de las Tecnologías, la Información y las Comunicaciones que promueve el acceso y uso efectivo de las TIC en el Valle del Cauca.

Las **Jefaturas de Oficinas** con: el Despacho de la Oficina de Control Interno y Despacho de la Oficina de Control Disciplinario Interno

Con el decreto 1650 se puede ver los cambios que se generaron en algunas dependencias y la creación de otras con el fin de cumplir con alguna tarea específica, entre esos cambios están:

La Secretaría de Desarrollo Institucional que cambia a Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional.

La Secretaría de Desarrollo Social pasa a Secretaría de Participación y Desarrollo Social.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público cambia a Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas.

La Secretaría de Infraestructura queda como Secretaría de Macroproyectos de Infraestructura y de Transporte.

La Secretaría de Vivienda y Desarrollo se convierte en Secretaría de Vivienda y Hábitat.

La Secretaría de Equidad de género para las Mujeres Vallecaucanas cambia a Secretaría de Mujer, Equidad de Género y Diversidad Sexual.

La Secretaría de Turismo pasa a Secretaría de Turismo y Comercio

La Secretaría de Cultura y Pesca queda como Secretaría del Medio Ambiente, Agricultura, Seguridad Alimentaria y Pesca.

Antes existía una Subsecretaría de Impuestos y Rentas que se convirtió en Unidad Administrativa Especial de Rentas, Impuesto y Gestión Tributaria.

El Departamento Administrativo de Control Interno Disciplinario queda como Oficina de Control Interno.

Se creó la Gerencia Valle sin Hambre con el fin de cubrir la atención alimentaria y nutricional de los diferentes sectores de la población.

2. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

2.1 Misión

Garantizar el bienestar de la población vallecaucana, el afianzamiento de los valores y la defensa de territorio, mediante la implementación de planes, programas y proyectos, formulados y ejecutados con criterios de prioridad, racionalidad, equidad, solidaridad, desarrollo sostenible, de transparencia administrativa y de buen gobierno, con procesos que garanticen una gestión de calidad, de participación democrática de los actores de la región y de los organismos nacionales e internacionales públicos y privados.

2.2 Visión

Seremos al 2015, una entidad pública líder, inteligente y competitiva, con un nuevo modelo de desarrollo que solucione los fenómenos de exclusión social y de pobreza que genere condiciones favorables para aprovechar la situación geoestratégica para el comercio internacional y la biodiversidad, que reactive la economía para orientarla por un sendero de crecimiento y desarrollo sostenible, de competitividad y de democratización de la propiedad.

Un modelo que sea reconocido por implementar un esquema de desarrollo participativo con la comunidad para lograr la proyección regional, nacional e internacional del departamento del valle del cauca, de tal forma que se afiancen los valores culturales, y patrimoniales, buscar el desarrollo de su territorio, el rescate y fortalecimiento de los bienes del departamento y todo lo que tenga que ver con la satisfacción de sus necesidades socioeconómicas que garantice el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del territorio.

2.3 Valores

Tabla 1. Valores de la Gobernación del Valle del Cauca

✓ Responsabilidad	✓ Compromiso	✓ Cumplimiento	✓ Lealtad
✓ Transparencia	✓ Honestidad	✓ Equidad	✓ Solidaridad
✓ Confianza	✓ Respeto	✓ Servicio	

3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el mercado es muy competitivo, los bienes o servicios que existen son innovadores, llevando a los consumidores a un comportamiento más crítico. Estos buscan el valor agregado que no solo satisfaga una necesidad, sino que les permita disfrutar de diversos beneficios, sin embargo, el factor que más buscan los usuarios o clientes es la **Calidad**, la cual refleja el rendimiento del talento humano y los recursos que tiene a disposición para proporcionarles un producto que cumpla con sus expectativas y que les permita una planeación, análisis y garantía del mismo, llevando a la organización al mejoramiento de sus actividades y a poseer un grado de competitividad considerable.

Involucrar la Calidad en las entidades públicas no sólo es una necesidad, sino un compromiso con los usuarios, debido a que esta afecta a todas las actividades de la empresa y no a un área específica; además se enfoca en clientes internos y externos con el propósito de hacerlos partícipes de la **mejora continua** de la organización, conociendo por parte de ellos qué se está haciendo bien para fortalecerlo y qué aspectos se pueden mejorar. Esto se puede lograr comprometiendo a los funcionarios a conocer los procedimientos que proporcionen un buen servicio al usuario, también teniendo un **control** de resultados que permita direccionar las metas a largo plazo. Asimismo, cabe destacar la obligatoriedad en la calidad, a fin de ser consecuente con la Norma Técnica de Calidad **GP 1000:2009** y el **artículo 78** de la Constitución Política de Colombia donde la ley regula el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad.

El seguimiento y medición de los resultados se relaciona fácilmente con la calidad, teniendo en cuenta la relevancia de la fase de controlar cada elemento, actividad y proceso que permitirá cumplir con los objetivos planteados inicialmente en cualquier campo, además de lograr un seguimiento al comportamiento del proceso para verificar la eficiencia de la metodología y los resultados obtenidos.

El control en las organizaciones del Estado es un tema más complejo que en el sector privado debido a tres factores básicamente: clima laboral, administración y políticas. Abarcando esos tres elementos es posible mantener el control adecuado de las actividades, que no solo garantizan en la entidad un modelo integral reflejado como sistema, sino la obtención de resultados cada vez mejores para la empresa.

Es importante destacar que la calidad y el control poseen una relación intrínseca, dado que controlar las dinámicas internas conduce a la calidad del servicio, previene riesgos laborales y facilita a los funcionarios cumplir con sus actividades; así las cosas, es importante el control de los procesos y procedimientos para la implementación del Sistema de Gestión Integrado (SIG) en la Secretaría de

Gestión Humana y Desarrollo Organizacional de la Gobernación del Valle del Cauca, debido a que brinda elementos de juicio para una óptima toma de decisiones respecto a la adecuada documentación de los procedimientos de esta división.

En este orden de ideas, la importancia de lograr la gestión por procesos y procedimientos, radica en que la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional administra todos los bienes muebles e inmuebles y se encarga de la planta de personal de toda la Gobernación del Valle del Cauca. Por tal motivo es necesario una estandarización de los procesos, lo que permite desarrollar de manera eficiente y eficaz los procedimientos; facilitando el cumplimiento de las funciones asignadas.

La Secretaría de Gestión Humana es la dependencia más atrasada en cuanto al Sistema Integrado de Gestión, lo que lleva a los directivos a evaluar los procesos y procedimientos establecidos por cada área, confrontados con los conocimientos de los funcionarios responsables, con el objetivo de rediseñar los procedimientos para que sea un recurso más del servidor público y no un obstáculo en el desarrollo de sus actividades.

4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La Gobernación del Valle del Cauca desde sus inicios ha tenido diversos cambios, debido a situaciones de la administración y al entorno; adicional a esto se han presentado algunas falencias de diferente índole, que no permiten una excelente atención al usuario, razón de ser de la organización. Las dificultades que tiene la Gobernación se dan en cada una de las dependencias que la componen, donde está la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional; por tal motivo se hará referencia a esta área para conocer las falencias de la institución como tal.

No tener implementado el SIG significa falta de estandarización de las actividades, afectando el flujo adecuado de la información, este aspecto se refleja en el control de la planta administrativa, donde por la rotación de personal o las vacaciones de un servidor público se deja en el aire un puesto de trabajo, debido a que el funcionario que llega como reemplazo no sabe claramente el procedimiento que le corresponde. Por tal motivo, principalmente se debe mencionar la necesidad de establecer y mantener una constante actualización de *procesos y procedimientos*, para que el servidor público tenga muy claras las responsabilidades que le corresponden dentro de la secretaría, puesto que anteriormente existía un manual de funciones general, el cual tocaba superficialmente cada cargo; aunque después, gracias al apoyo de mejoramiento del Programa de Naciones Unidas (PNUD) se tocó el tema de procedimientos, aunque no fue tenido en cuenta. Esto se observa en la deficiente planificación del talento humano para el cumplimiento oportuno de los planes, programas y proyectos de acuerdo con las competencias asignadas.

La ausencia de procedimientos documentados ha causado que la carga laboral se distribuya inadecuadamente, ya que existen personas que no tienen el tiempo necesario para cumplir con la cantidad de trabajo que se le asigna, generando reproceso en otras áreas. En este aspecto está involucrado el cambio de administración y las influencias políticas para posicionar a un funcionario, debido a que entorpecen la intención de lograr una mejor organización. También es importante mencionar la deficiencia en el control interno para que la articulación de las dependencias se desarrolle efectivamente.

Una de las falencias básicas de la Secretaría se da en el Proceso de Gestión Documental, en el cual no hay un control; cada área tiene formatos para proyectar oficios, pero posiblemente están desactualizados o no los aplican constantemente. Además de la ausencia de espacios para los archivos activos e inactivos.

La contratación es una dificultad que va de la mano con el presupuesto de la gobernación, porque sin los recursos suficientes el pago de nómina está en riesgo y no se logran las metas definidas en el plan de desarrollo; sin embargo, por llevar un proceso de contratación en fechas superiores a las establecidas los recursos asignados a la secretaría no se gastan completamente.

Dada estas dificultades surge la necesidad, en el área de talento humano, de llevar a cabo acciones correctivas para la aplicación del sistema documental donde se encuentran consignados los procesos y procedimientos, teniendo en cuenta el Sistema Integral de Gestión. Cabe resaltar que actual y anteriormente se han realizado capacitaciones, sin embargo, los funcionarios públicos no han logrado aplicar tales conocimientos debido a factores como sobrecarga laboral, inasistencia a jornadas de capacitación y poco interés por el cambio, dificultando la implementación del SIG en la institución.

Desde que inició la implementación del Sistema Integrado de Gestión se han visto cambios, aunque no significativos, sí necesarios para la organización de la Gobernación del Valle; dentro de estos se destaca la formulación del plan de desarrollo, documentación de procesos y procedimientos, establecimiento de la cadena de valor, mapa de riesgos y adecuación de la estructura orgánica para lograr cumplir con el objetivo de la organización.

Por lo anterior, desde la **Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional**, se tomó la decisión de intervenir en la implementación del SIG a partir de la definición de acciones para atacar los factores que impiden el desarrollo de este proceso. Dentro de estas acciones están: incentivar en los servidores públicos, de esta división, a la aplicación del sistema documental (procesos y procedimientos) y la identificación de las causas de la resistencia al cambio con el objetivo de encontrar soluciones pertinentes para lograr mayor avance en la implementación del Sistema Integrado de Gestión.

4.1 Formulación del problema

¿Se aplican adecuadamente los procesos y procedimientos en la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional de la Gobernación del Valle del Cauca, para lograr la implementación del Sistema Integrado de Gestión?

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo general

Evaluar los procesos y procedimientos de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional de la Gobernación del Valle del Cauca, de acuerdo al Sistema Integrado de Gestión, para identificar los factores que afectan la implementación en la Dependencia.

5.2 Objetivos específicos

- ✓ Diagnosticar el estado de los procesos y procedimientos que se encuentran documentados y sistematizados.
- ✓ Identificar las fortalezas y debilidades en la Secretaría de Gestión Humana Y Desarrollo Organizacional en cuanto a la implementación del Sistema Integrado de Gestión.
- ✓ Establecer un plan de acción para el ajuste y posterior aplicación de los procesos y procedimientos en la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional de la Gobernación del Valle del Cauca.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 Marco conceptual

6.1.1 Estado

Herman Heller dice que el Estado es: “una unidad de dominación, independiente en lo exterior e interior, que actúa de modo continuo, con medios de poder propios, y claramente delimitado en lo personal y territorial”². Por su parte, André Hauriou se refiere al Estado como una “agrupación humana, fijada en un territorio determinado y en la que existe un orden social, político y jurídico orientado hacia el bien común, establecido y mantenido por una autoridad dotada de poderes de coerción”³. Finalmente, Max Weber afirma que el Estado es una “asociación de dominación con carácter institucional que ha tratado, con éxito, de monopolizar dentro de un territorio la violencia física legítima como medio de dominación y que, a este fin, ha reunido todos los medios materiales en manos de su dirigente y ha expropiado a todos los funcionarios estamentales que antes disponían de ellos por derecho propio, sustituyéndolos con sus propias jerarquías supremas”⁴.

En este orden de ideas el Estado es una unidad de dominación, constituida por una agrupación humana, que convive en un territorio delimitado por normas y leyes que pretenden un orden social, político y jurídico; y las autoridades velan por el cumplimiento de estas leyes con el fin de lograr un bien común.

6.1.1.1 Niveles del Estado.

“Ramas del poder público: Las ramas del poder público son tres: la legislativa, la judicial y la ejecutiva. Cada una de éstas tiene diferentes funciones, ejercidas por diferentes entidades, funciones con las cuales se busca controlar el poder público. Pero, ¿qué es el poder público? Son las atribuciones que tiene el Estado para orientar y organizar administrativamente la vida de los ciudadanos colombianos”⁵.

“La rama ejecutiva representa al Gobierno y está compuesta por las gobernaciones, las alcaldías, las superintendencias, los establecimientos públicos y las empresas industriales o comerciales del Estado”⁶.

² HELLER, Herman. Las ideas políticas contemporáneas. Barcelona: Labor. (1998, ed. orig. 1934), Teoría de Estado, México, Fondo de Cultura.1980. 153p.

³ HAURIUO, André. Derecho Constitucional e Instituciones Políticas, Editorial Ariel, 2ª Edición, 1980, p. 118

⁴ WEBER, Max. “La política como vocación”, El político y el científico. Madrid, Alianza, 5ª ed., 1979. p. 92.

⁵ Constitución Política de Colombia. [En línea]. 2008. [Citado 03-11-13]

Disponible en: http://web.presidencia.gov.co/constitucion/index_06102009.pdf

⁶ Ibíd.

“La rama legislativa es la de los poderes públicos, está compuesta por los organismos que componen el **Congreso de la República**: la Cámara de Representantes y el Senado de la República. Sus integrantes son elegidos por medio del voto popular y cada uno de ellos, representantes y senadores, tiene el mismo nivel de poder y de responsabilidad dentro de sus instituciones”⁷.

“La rama judicial es la encargada de administrar la justicia en Colombia; esta tarea es una función pública. Está compuesta por seis organismos: la Corte Suprema de Justicia, el Consejo de Estado, la Corte Constitucional, el Consejo Superior de la Judicatura, las Jurisdicciones Especiales y la Fiscalía General de la Nación”⁸.

6.1.1.2 Entidades Territoriales

“Departamentos: De conformidad con los artículos 286 y 298 de la Constitución Política, son entidades territoriales que tienen autonomía para la administración de los asuntos seccionales y la planificación y promoción del desarrollo económico y social dentro de su territorio en los términos establecidos por la Constitución. Los departamentos ejercen funciones administrativas, de coordinación, de complementariedad de la acción municipal, de intermediación entre la Nación y los municipios y de prestación de los servicios que determinen la Constitución y las leyes”⁹.

“Municipio: Es la entidad territorial fundamental de la división político-administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa dentro de los límites que le señalen la Constitución y las leyes de la República. De conformidad con el artículo 311 de la Constitución Política y con la Ley 136 de 1994 (junio 2)”¹⁰.

“Corregimiento Departamental: Es una división del departamento, la cual incluye un núcleo de población. Según esta misma norma, los ahora corregimientos departamentales no forman parte de un determinado municipio. De conformidad con el Decreto 2274 de 1991 (octubre 4)”¹¹.

“Área Metropolitana: De conformidad con el artículo 1° de la Ley 128 de 1994, es una entidad administrativa, formada por un conjunto de dos o más municipios integrados alrededor de un municipio núcleo o metrópoli, vinculados entre sí por estrechas relaciones de orden físico, económico y social, que para la programación y coordinación de su desarrollo y para la racional prestación de sus servicios públicos requiere una administración coordinada. Las áreas

⁷ Ibíd.

⁸ Ibíd.

⁹ Instituto Geográfico Agustín Codazzi. División Político Administrativa. [En línea]. 2013. [Citado 03-11-13]
Disponible en : http://www2.igac.gov.co/igac_web/contenidos/plantilla_anclasDocs_cont_contDocs.jsp?idMenu=347

¹⁰ Ibíd.

¹¹ Ibíd.

metropolitanas están dotadas de personería jurídica de derecho público, autonomía administrativa, patrimonio y autoridades propias”¹².

6.1.2 Historia de la calidad

“La palabra calidad tiene sus inicios en el término griego *kalos*, que significa (lo bueno, lo apto), y también en la palabra latina *qualitatem*, que significa (cualidad) o (propiedad)”¹³.

“Hace 5000 años aproximadamente la calidad se da en las primeras civilizaciones, donde a los albañiles se les condenaba a muerte por construir casas defectuosas que después de derrumbarse mataban a sus dueños, igualmente a los fenicios se les cortaba la mano por hacer reiteradamente productos defectuosos”¹⁴.

“Durante la época medieval (Siglo V y XV) aparece el sistema artesanal que se enfocaba en la experiencia y conocimiento del artesano, el cual captaba las quejas de los consumidores, mejorando su proceso para no cometer fallos”¹⁵.

“A finales del siglo (XVIII) con la revolución industrial se incorporan máquinas a los talleres generando una reestructuración interna de las fábricas, donde se ve en los operarios la división del trabajo apoyados por la Administración científica del trabajo de Taylor, dando origen a la inspección de la calidad para controlar la calidad de lo producido”¹⁶.

“Para los años 20 (Siglo XX) aparece el Control Estadístico de la Calidad, que trata de identificar y eliminar las causas que generan los defectos en la producción.

Entre los años 50 y 60 cambia el concepto de calidad en las empresas industriales, buscando estrategias para persuadir la resistencia por parte de la alta dirección y los empleados en la implementación del control de procesos”¹⁷.

6.1.2.1 Calidad

Edwards Deming define calidad como “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado”¹⁸; puesto que para Deming era necesario planear el proceso, enfocándose en la calidad, para no desperdiciar materiales o generar productos defectuosos. Por otro lado, Joseph

¹² Ibíd.

¹³ MIRANDA GONZALEZ, Francisco. CAMORRO MERA, Antonio y RUBIO LACOBIA, Sergio. Introducción a la gestión de la Calidad. Madrid: Delta publicaciones, 2007. p. 257.

¹⁴ Ibíd.

¹⁵ Ibíd.

¹⁶ Ibíd.

¹⁷ Ibíd.

¹⁸ NAVA CARBELLINO, Víctor Manuel. ¿Qué es la calidad?: Conceptos, gurús y modelos fundamentales. México: Limusa, 2005. p.16

Juran plantea como definición de calidad “Idoneidad o aptitud para el uso”¹⁹ y más tarde Juran aporta ya dos definiciones de calidad, una que se refiere al producto “Calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia hacen satisfactorio el producto”²⁰ y otra que se refiere a la organización “la calidad consiste en no tener deficiencias”²¹. Y de acuerdo a Philip Crosby la calidad es el “Cumplimiento de unas especificaciones o conformidad con los requisitos”²², refiriéndose a que se debe entregar a los clientes, bienes y servicios sin defectos y demoras.

La calidad se conoce como el adecuado uso de los recursos que tiene la organización, para dar cumplimiento a los requerimientos establecidos por el mercado, enfocándose en disminuir las deficiencias del bien o servicio; que pueden ser por el tiempo en el cual se presta el servicio, o las características del producto, y así lograr la satisfacción del cliente.

6.1.2.2 Modelos de calidad

6.1.2.2.1 Catorce principios de Deming

1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y servicios: Se refiere a permanecer en el negocio, proporcionando empleo por medio de la innovación.

2. Adoptar la nueva filosofía: para lograr un trabajo eficiente se requiere no admitir errores y el negativismo.

3. No depender más de la inspección masiva: La calidad no se logra mediante la inspección, sino mediante el constante mejoramiento del proceso.

4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio: Resulta importante en el momento de seleccionar a un proveedor dar prioridad a la calidad que puede ofrecer más que el precio, porque generalmente un bajo costo representa baja calidad.

5. Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio: La gerencia debe buscar continuamente estrategias para reducir desperdicios y de mejorar la calidad.

¹⁹ Ibid.

²⁰ CAICEDO ANGULO, Katerine y CAICEDO Yustin. Plan de capacitación para los funcionarios de la DIAN Buenaventura acerca de su Sistema de Gestión de Calidad y control interno, Buenaventura. Trabajo de Grado (Administrador de empresas) Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración. 2013, p.56

²¹ Ibid.

²² Ibid.

6. Instituir la capacitación en el trabajo: promover la capacitación a los colaboradores es necesaria para que el trabajador se ubique en su puesto de trabajo y entienda las instrucciones correspondientes al mismo.

7. Instituir el liderazgo: el trabajo de un supervisor es orientar, ayudarle a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por diversos métodos quien requiere un apoyo individual.

8. Desterrar el temor: Para mejorar la calidad y la productividad es necesario que las personas se sientan seguras y que hagan preguntas en el momento que no entiendan su labor.

9. Derribar las barreras que hay entre áreas de staff: No trabajar en equipo para poder resolver los problemas genera competencias internas que dificultan el cumplimiento de las metas.

10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral: dejar que cada colaborador encuentre su propio lema para lograr su trabajo resulta más eficiente.

11. Eliminar las cuotas numéricas: Estas cuotas constituyen una garantía de ineficiencia y de altos costos.

12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho: No se puede lograr un buen trabajo cuando influye la actitud equivocada del supervisor, los equipos defectuosos y materiales deficientes.

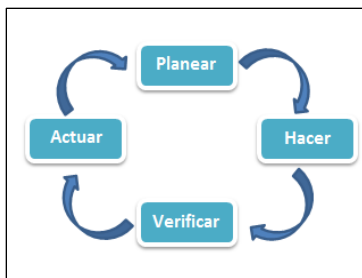
13. Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento: Tanto la gerencia como el equipo de trabajo deben ser entrenados en el uso de nuevos métodos, incluyendo trabajo en equipo y las técnicas estadísticas.

14. Tomar medidas para lograr la transformación: Se requiere un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la calidad.²³

²³ WALTON, Mary. Cómo Administrar con el método Deming. New York: Editorial Norma. 1988. p. 38

6.1.2.2.2 Ciclo PHVA

Figura 1. Modelo PHVA



Fuente: Norma NTCGP 1000:2009

Se describe de la siguiente forma:

“Planear: es la etapa donde se establece los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados; de acuerdo con los requisitos del cliente, los legales aplicables y las políticas de la entidad”²⁴.

“Hacer: se pasa a la implementación de los procesos”²⁵.

“Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y/o servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto y/o servicio, e informar sobre los resultados”²⁶.

“Actuar: en esta fase se toman acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos”²⁷.

6.1.2.2.3 Control total de la calidad

Kaoru Ishikawa

“El control de la calidad estadístico, comenzó en los años 30 con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por el Dr. W. Shewart, de Bell Laboratories”²⁸.

“Japón se enteró de las primeras normas británicas 600 en la preguerra y las había traducido al japonés durante la misma. Algunos académicos japoneses se dedicaron al estudio de la estadística moderna pero su trabajo se expresaba en un lenguaje matemático difícil de entender, por tal motivo no tuvo mucha acogida”²⁹.

²⁴ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Norma Técnica De Calidad En La Gestión Pública. NTCGP 1000:2009. Bogotá D.C: El Instituto, 2009. 94 p.

²⁵ Ibíd.

²⁶ Ibíd.

²⁷ Ibíd.

²⁸ ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad?: Modalidad japonesa, Colombia: Editorial Norma, 1985. p.12

²⁹ Ibíd.

“Los norteamericanos enseñaron a los japoneses su método de control de la calidad, debido a que después de la segunda guerra mundial cuando desembarcaron en Japón, prácticamente en ruinas, encontraron fallas en el servicio telefónico”³⁰.

“El control de la calidad para Kaoru Ishikawa es “Un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores” y practicarlo representa (desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor)”³¹.

Características del control de calidad japonés

1. Control de calidad en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización.
2. Educación y capacitación en control de calidad.
3. Actividades de círculos de CC (control de calidad).
4. Auditoria de CC (premio de aplicación Deming y auditoria presidencial).
5. Utilización de métodos estadísticos.
6. Actividades de promoción del control de calidad a escala nacional.

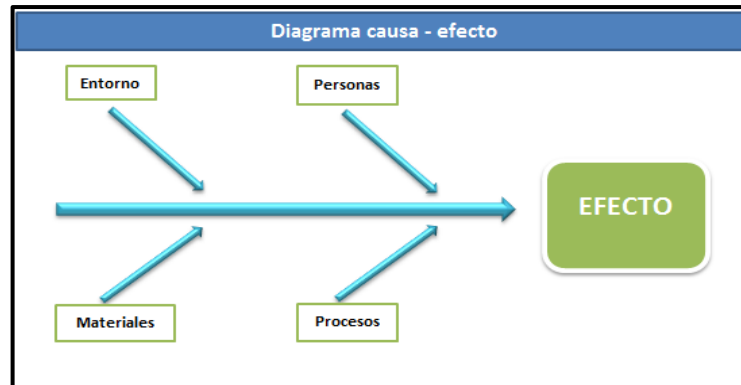
Diagrama de Causa y efecto: “El diagrama de Ishikawa es una herramienta para la mejora continua que analiza de una forma organizada y sistemática los problemas, sus causas y las causas de estas causas cuyo resultado en lo que afecta a la calidad se llamará efecto. Describir las causas evidentes de un problema puede ser más o menos sencillo, pero es necesario ordenar dichas causas, ver de donde provienen y profundizar en el análisis de sus orígenes con el objetivo de solucionar el problema desde su raíz”³².

³⁰ Ibíd.

³¹ Ibíd.

³² CUATRECASAS, Lluís. Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación. Barcelona: Editorial Profit. 2010. 379p

Figura 2. Diagrama de Causa y Efecto o espina de pescado



Fuente: ¿Qué es el control total de calidad?: Modalidad japonesa

6.1.2.2.4 Teoría Z de Willian Ouchi

“La **teoría z** menciona que los individuos relacionan su condición humana con la de ser empleado, por eso infiere en darle importancia a la humanización de las condiciones laborales en la empresa, debido a que aumenta el autoestima de los empleados y por consiguiente aumenta la productividad de la organización”³³.

El “método japonés o teoría Z”, es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi el cual básicamente considera que hay tres tipos de empresa:

Tipo A: asimilaron las empresas americanas

Tipo J: asimilaron a las empresas japonesas

Tipo Z: acogen una nueva cultura, “cultura Z”

“La **cultura Z**, se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello enumera algunas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva; que aplicándose se puede obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial”³⁴.

✓ Principios fundamentales de la teoría z

a. Confianza: el trabajador se comporta de acuerdo a lo que se espera de él.

³³ OUCHI, William. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Perseus. 1981,

³⁴ Ibíd.

b. Intimidad: la relación jefe-empleado debe ser total, abarcar a toda la persona y no restringirse a una mera relación funcional.

c. Sutileza: el trato de los jefes con los empleados debe adecuarse a cada empleado en particular.

✓ **Trece pasos para desarrollar la cultura z**

1. Comprender primeramente el Tipo Z de organización y el papel que han de jugar los participantes en la transformación.
2. Reevaluar la filosofía establecida en la organización a punto de transformarse.
3. Definir la nueva filosofía a implementar y hacer partícipe a la directiva de la nueva dirección a tomar.
4. Comenzar la implementación creando estructuras y los incentivos.
5. Desarrollar los lazos personales entre los participantes de la nueva organización.
6. Reevaluar el progreso hasta este punto.
7. Hacer partícipes al sindicato en el proceso.
8. Estabilizar el número y categorías de empleados.
9. Establecer el sistema de evaluación y promoción de los trabajadores.
10. Ampliar y generalizar las carreras de los trabajadores.
11. Implementación final hasta este punto
12. Promover la participación y dedicación de los trabajadores a la organización.
13. Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados. Esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar de estos.

6.1.3 ISO: (International Organization for Standardization) Organización Internacional de Normalización

“La **ISO** es el mayor desarrollador mundial de las Normas Internacionales voluntarias. Las Normas Internacionales dan el estado de las especificaciones de los productos, servicios y buenas prácticas, ayudando a hacer que la industria sea más eficiente y eficaz”³⁵.

“Fue fundada en 1947, y desde entonces ha publicado más de 19.500 normas internacionales que abarcan casi todos los aspectos de la tecnología y los negocios. De la seguridad de los alimentos a las computadoras, y la agricultura a la salud”³⁶.

“Las normas internacionales garantizan que los productos y servicios sean seguros, fiables y de buena calidad. Para las empresas son **herramientas estratégicas** que reducen los costos al minimizar los residuos y errores, y aumentar la productividad. También ayudan a las empresas a acceder a nuevos mercados, nivelar el campo de juego para los países en desarrollo y facilitar el comercio mundial libre y justo”³⁷.

6.1.3.1 NTCGP 1000:2009

Norma Técnica De Calidad En La Gestión Pública

Esta norma establece los requisitos mínimos para implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad en las entidades públicas y tiene como propósito mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes.

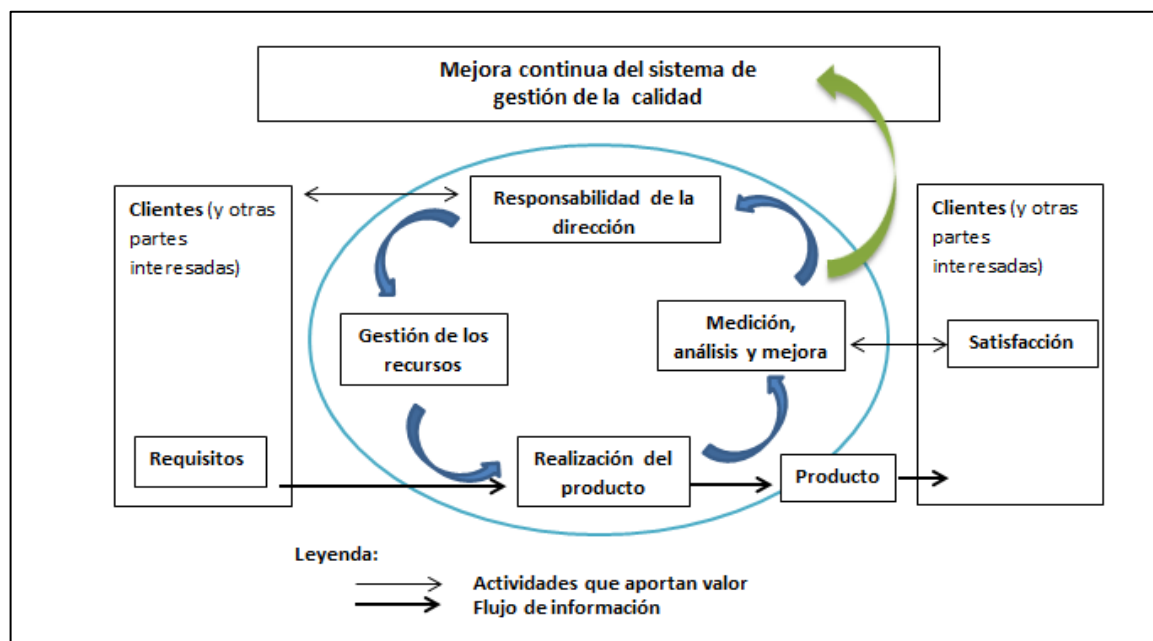
La orientación de esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en los procesos, el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte de un sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción.

³⁵ Organización Internacional de Normalización. [En línea]. 2013. [Citado 03-11-13]
Disponible en: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>

³⁶ *Ibíd.*

³⁷ *Ibíd.*

Figura 3. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos



Fuente: Norma NTCGP 1000:2009

Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca del cumplimiento de la entidad con respecto a sus requisitos.

Esta norma es de aplicación genérica y no es su propósito establecer uniformidad en la estructura y documentación del sistema de gestión de la calidad de las entidades, puesto que reconoce que éstas están influenciadas por diferentes marcos legales, objetivos, estructuras, tamaños, necesidades, procesos y productos y/o servicios que suministran.

✓ Principios del Sistema de Gestión de la Calidad

Se identifican los siguientes principios de gestión de la calidad, que pueden ser utilizados como complemento de los principios constitucionales de la función pública por parte de la alta dirección con el fin de conducir a la entidad hacia una mejora en su desempeño.

1. **Enfoque hacia el cliente:** prestar un servicio que satisfaga las necesidades del cliente es la razón de ser de las entidades.

2. **Liderazgo:** Implica que la alta dirección sea capaz de lograr una unidad de propósito donde los servidores públicos y/o particulares puedan llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la entidad.
3. **Participación activa de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas:** siguiendo con el principio anterior, este menciona el compromiso de los servidores públicos o particulares en todos los niveles para lograr los objetivos de la entidad.
4. **Enfoque basado en los procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como proceso, trabajando de una manera articulada y así permitiendo generar valor.
5. **Enfoque del sistema para la gestión:** El hecho de identificar, entender, mantener, mejorar y gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema contribuye a la efectividad de las entidades en el logro de sus objetivos.
6. **Mejora continua:** siempre es posible encontrar nuevas maneras, que son más prácticas y mejores para entregar productos o prestar servicios en las entidades.
7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** Las decisiones eficaces están basadas en el análisis de los datos y la información y no simplemente por intuición.
8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores de bienes o servicios:** Una relación beneficiosa, basada en el equilibrio contractual entre las entidades y los proveedores aumenta la capacidad de ambos para crear valor.
9. **Coordinación, cooperación y articulación:** el trabajo en equipo permite el desarrollo de relaciones que benefician a los clientes, además de utilizar con eficiencia los recursos disponibles.
10. **Transparencia:** La gestión de los procesos se fundamenta en las actuaciones y las decisiones claras, por lo tanto, es importante que las entidades garanticen el acceso a la información pertinente de sus procesos facilitando el control social.

6.1.3.2 NTC - ISO 14001

Sistema De Gestión Ambiental

“En esta norma internacional se definen los requisitos necesarios para el desarrollo e implementación de un sistema de gestión que sea amable con el medio ambiente, asegurando la responsabilidad ambiental de la organización para prevenir contaminación y mejorar continuamente teniendo en cuenta la política ambiental”³⁸.

“Es una norma voluntaria, dirigida a todo tipo de empresas que desee mejorar su actuación ambiental mediante un SGA – Sistema de Gestión Ambiental – certificado, además sirve como base para aumentar la competitividad en los mercados nacionales e internacionales; pero cabe mencionar que no contiene prescripciones sobre la actuación ambiental, sino el compromiso de seguir la legislación establecida y estar en una mejora continua”³⁹.

Entre los requisitos de la implementación del SGA están:

- ❖ Tener una política ambiental documentada que incluya el proceso de mejora continua, la prevención de la contaminación y la conformidad de los requisitos legales.
- ❖ Establecer procedimientos que identifiquen los aspectos medioambientales de sus actividades.
- ❖ Establecer objetivos y metas medioambientales documentadas, además de un programa para alcanzarlos.
- ❖ Identificar las operaciones y actividades asociadas a aspectos medioambientales significativos.
- ❖ Asignar representantes que tengan la autoridad y la responsabilidad para dirigir el proceso.

³⁸ BLOCK, Marilyn y MARASH, Robert. Integración de la ISO 14001 en un sistema de gestión de la calidad. España: FC Editorial. 2002. 103p.

³⁹ Ibíd.

6.1.3.3 NTC - OHSAS 18001

Sistema De Gestión En Seguridad Y Salud Ocupacional

Esta norma establece los requisitos para un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional, que incluye aspectos con implicaciones estratégicas y competitivas para prevenir los riesgos y mejorar su desempeño.

Esta norma pretende ser aplicable a todos los tipos y tamaños de organizaciones y ajustarse a diversas condiciones geográficas, culturales y sociales.

Uno de sus objetivos es establecer un sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional con el fin de eliminar o minimizar los riesgos para el personal y otras partes interesadas que puedan estar expuestas a peligros de seguridad o salud ocupacional relacionados a sus actividades.

6.1.4 MECI 1000:2005

Modelo Estándar De Control Interno

“El Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y aunque promueve una estructura uniforme, se adapta a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran”⁴⁰.

“El propósito esencial del MECI es orientar a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado, para lo cual se estructura en tres grandes subsistemas, desagregados en sus respectivos componentes y elementos de control:

Subsistema de Control Estratégico: agrupa y correlaciona los parámetros de control que orientan la entidad hacia el cumplimiento de su visión, misión, objetivos, principios, metas y políticas.

Subsistema de Control de Gestión: reúne e interrelaciona los parámetros de control de los aspectos que permiten el desarrollo de la gestión: planes, programas, procesos, actividades, procedimientos, recursos, información y medios de comunicación.

⁴⁰ Modelo Estándar de Control Interno. [En línea]. 2013. [Citado 03-11-13]
Disponible en: <http://www.valledelcauca.gov.co/control/publicaciones.php?id=23615&dPrint=1>

Subsistema de Control de Evaluación: agrupa los parámetros que garantizan la valoración permanente de los resultados de la entidad, a través de sus diferentes mecanismos de verificación y evaluación”⁴¹.

6.1.5 Proceso

Se conoce al proceso como “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso son, generalmente, salidas de otros procesos. Los procesos de una entidad son generalmente, planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas, para generar valor”⁴². Por su parte James Harrington define el proceso como “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno”⁴³. Mientras que para la Organización Mundial en Salud (OMS) el proceso es “un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracteriza por requerir ciertos insumos y tareas particulares que implican valor agregado con miras a obtener ciertos resultados”⁴⁴.

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede decir que, el proceso es un conjunto de actividades enlazadas que permiten inicialmente transformar elementos o insumos, en un producto final con un valor agregado, con el fin de cumplir las expectativas del cliente interno o externo.

Para abarcar el tema de una manera ilustrativa se definen los siguientes tipos de procesos de acuerdo a lo requerido por el Departamento del Valle del Cauca.

“Procesos estratégicos: Son los que permiten la dirección integral del Departamento y la toma de decisiones, la determinación de políticas, formulación de planes, manejo de las relaciones políticas con la comunidad, entidades públicas y privadas y el ejercicio del control y evaluación, que incluye los sistemas de Desarrollo Administrativo, de Control Interno, de Gestión de la Calidad y de Control Interno Disciplinario, con el fin de orientar el desempeño y la gestión del Departamento hacia el logro de objetivos de interés general y mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Valle del Cauca.

Procesos misionales: Son aquellos que permiten el desarrollo de la Misión del Departamento a través de la ejecución de los programas y proyectos, tanto permanentes como temporales, definidos estratégicamente en el Plan Departamental de Desarrollo.

⁴¹ Ibid.

⁴² INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Norma Técnica De Calidad En La Gestión Pública. NTCGP 1000:2009. Bogotá D.C: El Instituto, 2009. p.13

⁴³ MEJÍA GARCÍA Braulio. Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud. 5 ed. Bogotá: ECOE, 2006. 238p. p.4

⁴⁴ Ibid.

Procesos de apoyo a la gestión: El apoyo a la Gestión se cumple a través de procesos e instancias que permiten el accionar de los procesos estratégicos y misionales. Se encargan de gestionar los recursos humanos, financieros, físicos, técnicos y tecnológicos, de información y documentales, requeridos para adelantar los procesos estratégicos y misionales”⁴⁵.

6.1.6 Diagnóstico

Don Hellriegel dice que el diagnóstico “es identificar la naturaleza y extensión de los problemas antes de tomar acción con el fin de desarrollar una comprensión de las razones detrás de las brechas en el desempeño”⁴⁶. Mientras que Teobaldo Andrade, define el diagnóstico como “un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa o institución, interna y externamente, de modo que pueda facilitar la toma de decisiones”⁴⁷. Y Darío Rodríguez considera que el diagnóstico es un “proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica, incluyendo tanto las capacidades de desempeño de la tarea, como el impacto que tiene el sistema organizacional sobre sus miembros individuales. También dice que se puede ver el diagnóstico como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional.”⁴⁸

El Diagnóstico es un proceso analítico de la situación en la que se encuentra la organización, donde se recolecta la información necesaria por medio de herramientas y una metodología, con el objetivo de determinar las fortalezas y debilidades, para posteriormente estudiar posibles alternativas de solución a los problemas encontrados.

6.1.7 Plan de acción

Para Harold Koontz y Heinz Weihrich un plan de acción es “Un curso determinado de acción sobre un periodo específico que representa una respuesta y una anticipación al tiempo, con el fin de alcanzar un objetivo formulado”⁴⁹. Pero el plan de acción también se puede definir como un grupo de “tareas o acciones operativas que debe realizar cada departamento, área o persona para concretar las estrategias claves en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación, para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de

⁴⁵ DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA. GOBERNACIÓN. Decreto 1650(25, octubre, 2012). Por medio del cual se ajusta la estructura orgánica de la administración del Departamento del Valle del Cauca. Santiago de Cali. 2012. 108 p.

⁴⁶ HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan y SLOCUM, John. Administración: Un enfoque basado en competencias. 10ª ed. México: International Thomson Editores, S.A . 2005. p. 331

⁴⁷ ANDRADE DE SOUZA, Teobaldo. Diccionario profesional de Relaciones Públicas y comunicación y glosario de términos angloamericanos, Sao Paulo, 1968. p.28

⁴⁸ RODRIGUEZ, Darío. Diagnóstico organizacional, Editorial Alfaomega, México, 2005. 233p.

⁴⁹ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Elementos de Administración, un Enfoque Internacional. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, 2007. 465p.

tiempo previamente definido”⁵⁰. Igualmente se dice que el plan de acción “articula las metas para el cambio y describe las medidas específicas que se usarán para vigilar y evaluar el progreso hacia esas metas”⁵¹.

En este orden de ideas un plan de acción es un conjunto de actividades, diseñadas de acuerdo a unos estudios realizados anteriormente, para dar solución a diversos factores o lograr unos objetivos establecidos; básicamente el plan incluye las actividades a realizar, los responsables, la duración y los objetivos de cada actividad.

6.1.8 Control

Para James Stoner "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”⁵². Por su parte Hellriegel define el control como " proceso por el cual una persona, grupo u organización vigila en forma conciente el desempeño y toma una acción correctiva”⁵³. Y Para Fayol, el control "consiste en verificar que todo suceda de acuerdo a las reglas establecidas y las órdenes dadas”⁵⁴.

El control se refiere a verificar el cumplimiento de las actividades definidas en la etapa de planeación y hacerle seguimiento a cada uno de los aspectos involucrados en el proceso, con el objetivo de cumplir con los tiempos de cada actividad.

Para realizar la evaluación en la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional de la Gobernación del Valle del Cauca, se debe recolectar información secundaria, estudiando los procesos de la organización; de esta forma determinar el enfoque del diagnóstico, para posteriormente determinar de acuerdo los resultados obtenidos un plan de acción que permita cumplir los objetivos y finalmente, hacer seguimiento a cada una de las actividades, para controlar los factores principales y lograr lo planeado inicialmente.

⁵⁰ AVILA, María Isabel. Diseño de Sistema de Gestión de la Calidad en el centro Santa María mediante la aplicación de la norma ISO 9001: 2000, Santafé de Bogotá. Trabajo de Grado (Ingeniero Industrial) Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ingeniería, Departamento Industrial. 2004. p. 41

⁵¹ HELLRIEGEL. Op. Cit., p. 332

⁵² STONER, James; FREEMAN, R y GILBERT, D. Administración. Sexta Edición. México: Pearson, 1996. 552p.

⁵³ HELLRIEGEL. Op. Cit., p. 10

⁵⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ed. Colombia: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A, de C.V 2004. 562P. p. 70

6.2 Marco legal

6.2.1 Artículos⁵⁵

ARTÍCULO 78. La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización.

Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios.

El Estado garantizará la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen. Para gozar de este derecho las organizaciones deben ser representativas y observar procedimientos democráticos internos.

ARTÍCULO 113. Son Ramas del Poder Público, la legislativa, la ejecutiva, y la judicial.

Además de los órganos que las integran existen otros, autónomos e independientes, para el cumplimiento de las demás funciones del Estado. Los diferentes órganos del Estado tienen funciones separadas pero colaboran armónicamente para la realización de sus fines.

ARTÍCULO 119. La Contraloría General de la República tiene a su cargo la vigilancia de la gestión fiscal y el control de resultado de la administración.

ARTÍCULO 122. No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente.

Ningún servidor público entrará a ejercer su cargo sin prestar juramento de cumplir y defender la Constitución y desempeñar los deberes que le incumben.

Antes de tomar posesión del cargo, al retirarse del mismo o cuando autoridad competente se lo solicite deberá declarar, bajo juramento, el monto de sus bienes y rentas.

Dicha declaración sólo podrá ser utilizada para los fines y propósitos de la aplicación de las normas del servidor público.

⁵⁵ Constitución Política de Colombia. [En línea]. 2008. [Citado 03-11-13]
Disponible en: http://web.presidencia.gov.co/constitucion/index_06102009.pdf

(Inciso modificado por el artículo (4) del Acto Legislativo 1 de 2009. El nuevo texto es el siguiente) Sin perjuicio de las demás sanciones que establezca la ley, no podrán ser inscritos como candidatos a cargos de elección popular, ni elegidos, ni designados como servidores públicos, ni celebrar personalmente, o por interpuesta persona, contratos con el Estado, quienes hayan sido condenados, en cualquier tiempo, por la comisión de delitos que afecten el patrimonio del Estado o quienes hayan sido condenados por delitos relacionados con la pertenencia, promoción o financiación de grupos armados ilegales, delitos de lesa humanidad o por narcotráfico en Colombia o en el exterior.

Tampoco quien haya dado lugar, como servidores públicos, con su conducta dolosa o gravemente culposa, así calificada por sentencia ejecutoriada, a que el Estado sea condenado a una reparación patrimonial, salvo que asuma con cargo a su patrimonio el valor del daño.

ARTÍCULO 123. Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios.

Los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento.

La ley determinará el régimen aplicable a los particulares que temporalmente desempeñen funciones públicas y regulará su ejercicio.

ARTÍCULO 267. El control fiscal es una función pública que ejercerá la Contraloría General de la República, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la Nación.

Dicho control se ejercerá en forma posterior y selectiva conforme a los procedimientos, sistemas y principios que establezca la ley. Esta podrá, sin embargo, autorizar que, en casos especiales, la vigilancia se realice por empresas privadas colombianas escogidas por concurso público de méritos, y contratadas previo concepto del Consejo de Estado.

La vigilancia de la gestión fiscal del Estado incluye el ejercicio de un control financiero, de gestión y de resultados, fundado en la eficiencia, la economía, la equidad y la valoración de los costos ambientales. En los casos excepcionales, previstos por la ley, la Contraloría podrá ejercer control posterior sobre cuentas de cualquier entidad territorial.

La Contraloría es una entidad de carácter técnico con autonomía administrativa y presupuestal. No tendrá funciones administrativas distintas de las inherentes a su propia organización.

El Contralor será elegido por el Congreso en pleno en el primer mes de sus sesiones para un período igual al del Presidente de la República, de terna integrada por candidatos presentados a razón de uno por la Corte Constitucional, la Corte Suprema de Justicia y el Consejo de Estado, y no podrá ser reelegido para el período inmediato ni continuar en ejercicio de sus funciones al vencimiento del mismo. Quien haya ejercido en propiedad este cargo no podrá desempeñar empleo público alguno del orden nacional, salvo la docencia, ni aspirar a cargos de elección popular sino un año después de haber cesado en sus funciones.

Sólo el Congreso puede admitir las renunciaciones que presente el Contralor y proveer las vacantes definitivas del cargo; las faltas temporales serán provistas por el Consejo de Estado.

Para ser elegido Contralor General de la República se requiere ser colombiano de nacimiento y en ejercicio de la ciudadanía; tener más de 35 años de edad; tener título universitario; o haber sido profesor universitario durante un tiempo no menor de 5 años; y acreditar las calidades adicionales que exija la ley.

No podrá ser elegido Contralor General quien sea o haya sido miembro del Congreso u ocupado cargo público alguno del orden nacional, salvo la docencia, en el año inmediatamente anterior a la elección. Tampoco podrá ser elegido quien haya sido condenado a pena de prisión por delitos comunes.

En ningún caso podrán intervenir en la postulación o elección del Contralor personas que se hallen dentro del cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad y primero civil o legal respecto de los candidatos.

ARTÍCULO 268. El Contralor General de la República tendrá las siguientes atribuciones:

1. Prescribir los métodos y la forma de rendir cuentas los responsables del manejo de fondos o bienes de la Nación e indicar los criterios de evaluación financiera, operativa y de resultados que deberán seguirse.
2. Revisar y fenecer las cuentas que deben llevar los responsables del erario y determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que hayan obrado.
3. Llevar un registro de la deuda pública de la Nación y de las entidades territoriales.

4. Exigir informes sobre su gestión fiscal a los empleados oficiales de cualquier orden y a toda persona o entidad pública o privada que administre fondos o bienes de la Nación.

5. Establecer la responsabilidad que se derive de la gestión fiscal, imponer las sanciones pecuniarias que sean del caso, recaudar su monto y ejercer la jurisdicción coactiva sobre los alcances deducidos de la misma.

6. Conceptuar sobre la calidad y eficiencia del control fiscal interno de las entidades y organismos del Estado.

7. Presentar al Congreso de la República un informe anual sobre el estado de los recursos naturales y del ambiente.

8. Promover ante las autoridades competentes, aportando las pruebas respectivas, investigaciones penales o disciplinarias contra quienes hayan causado perjuicio a los intereses patrimoniales del Estado. La Contraloría, bajo su responsabilidad, podrá exigir, verdad sabida y buena fe guardada, la suspensión inmediata de funcionarios mientras culminan las investigaciones o los respectivos procesos penales o disciplinarios.

9. Presentar proyectos de ley relativos al régimen del control fiscal y a la organización y funcionamiento de la Contraloría General.

10. Proveer mediante concurso público los empleos de su dependencia que haya creado la ley. Esta determinará un régimen especial de carrera administrativa para la selección, promoción y retiro de los funcionarios de la Contraloría. Se prohíbe a quienes formen parte de las corporaciones que intervienen en la postulación y elección del Contralor, dar recomendaciones personales y políticas para empleos en su despacho.

11. Presentar informes al Congreso y al Presidente de la República sobre el cumplimiento de sus funciones y certificación sobre la situación de las finanzas del Estado, de acuerdo con la ley.

12. Dictar normas generales para armonizar los sistemas de control fiscal de todas las entidades públicas del orden nacional y territorial.

13. Las demás que señale la ley.

Presentar a la Cámara de Representantes la Cuenta General de Presupuesto y del Tesoro y certificar el balance de la Hacienda presentado al Congreso por el Contador General.

ARTÍCULO 275. El Procurador General de la Nación es el supremo director del Ministerio Público.

ARTÍCULO 276. El Procurador General de la Nación será elegido por el Senado, para un período de cuatro años, de terna integrada por candidatos del Presidente de la República, la Corte Suprema de Justicia y el Consejo de Estado.

ARTÍCULO 277. El Procurador General de la Nación, por sí o por medio de sus delegados y agentes, tendrá las siguientes funciones:

1. Vigilar el cumplimiento de la Constitución, las leyes, las decisiones judiciales y los actos administrativos.
2. Proteger los derechos humanos y asegurar su efectividad, con el auxilio del Defensor del Pueblo.
3. Defender los intereses de la sociedad.
4. Defender los intereses colectivos, en especial el ambiente.
5. Velar por el ejercicio diligente y eficiente de las funciones administrativas.
6. Ejercer vigilancia superior de la conducta oficial de quienes desempeñen funciones públicas, inclusive las de elección popular; ejercer preferentemente el poder disciplinario; adelantar las investigaciones correspondientes, e imponer las respectivas sanciones conforme a la ley.
7. Intervenir en los procesos y ante las autoridades judiciales o administrativas, cuando sea necesario en defensa del orden jurídico, del patrimonio público, o de los derechos y garantías fundamentales.
8. Rendir anualmente informe de su gestión al Congreso.
9. Exigir a los funcionarios públicos y a los particulares la información que considere necesaria.
10. Las demás que determine la ley.

Para el cumplimiento de sus funciones la Procuraduría tendrá atribuciones de policía judicial, y podrá interponer las acciones que considere necesarias.

ARTÍCULO 286. Son entidades territoriales los departamentos, los distritos, los municipios y los territorios indígenas.

La ley podrá darles el carácter de entidades territoriales a las regiones y provincias que se constituyan en los términos de la Constitución y de la ley.

ARTÍCULO 287. Las entidades territoriales gozan de autonomía para la gestión de sus intereses, y dentro de los límites de la Constitución y la ley. En tal virtud tendrán los siguientes derechos:

1. Gobernarse por autoridades propias.
2. Ejercer las competencias que les correspondan.
3. Administrar los recursos y establecer los tributos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
4. Participar en las rentas nacionales.

ARTÍCULO 298. Los departamentos tienen autonomía para la administración de los asuntos seccionales y la planificación y promoción del desarrollo económico y social dentro de su territorio en los términos establecidos por la Constitución.

Los departamentos ejercen funciones administrativas, de coordinación, de complementariedad de la acción municipal, de intermediación entre la Nación y los Municipios y de prestación de los servicios que determinen la Constitución y las leyes.

La ley reglamentará lo relacionado con el ejercicio de las atribuciones que la Constitución les otorga

ARTÍCULO 299. (Artículo modificado por el artículo 3 del Acto Legislativo 1 de 2007. El nuevo texto es el siguiente:) En cada departamento habrá una corporación político-administrativa de elección popular que se denominará asamblea departamental, la cual estará integrada por no menos de 11 miembros ni más de 31. Dicha corporación gozará de autonomía administrativa y presupuesto propio, y podrá ejercer control político sobre la administración departamental.

ARTÍCULO 300. (Artículo modificado por el artículo 2o. del Acto Legislativo No. 1 de 1996. El nuevo texto es el siguiente:) Corresponde a las Asambleas Departamentales, por medio de ordenanzas:

1. Reglamentar el ejercicio de las funciones y la prestación de los servicios a cargo del Departamento.
2. Expedir las disposiciones relacionadas con la planeación, el desarrollo económico y social, el apoyo financiero y crediticio a los municipios, el turismo, el

transporte, el ambiente, las obras públicas, las vías de comunicación y el desarrollo de sus zonas de frontera.

3. Adoptar de acuerdo con la Ley los planes y programas de desarrollo económico y social y los de obras públicas, con la determinación de las inversiones y medidas que se consideren necesarias para impulsar su ejecución y asegurar su cumplimiento.

4. Decretar, de conformidad con la Ley, los tributos y contribuciones necesarios para el cumplimiento de las funciones departamentales.

5. Expedir las normas orgánicas del presupuesto departamental y el presupuesto anual de rentas y gastos.

6. Con sujeción a los requisitos que señale la Ley, crear y suprimir municipios, segregar y agregar territorios municipales, y organizar provincias.

7. Determinar la estructura de la Administración Departamental, las funciones de sus dependencias, las escalas de remuneración correspondientes a sus distintas categorías de empleo; crear los establecimientos públicos y las empresas industriales o comerciales del departamento y autorizar la formación de sociedades de economía mixta.

8. Dictar normas de policía en todo aquello que no sea materia de disposición legal.

9. Autorizar al Gobernador del Departamento para celebrar contratos, negociar empréstitos, enajenar bienes y ejercer, pro tempore, precisas funciones de las que corresponden a las Asambleas Departamental.

10. Regular, en concurrencia con el municipio, el deporte, la educación y la salud en los términos que determina la Ley.

11. Solicitar informes sobre el ejercicio de sus funciones al Contralor General del Departamento, Secretario de Gabinete, Jefes de Departamentos Administrativos y Directores de Institutos Descentralizados del orden Departamental.

12. Cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y la Ley.

ARTÍCULO 303. (Artículo modificado por el artículo 1 del Acto Legislativo No. 2 de 2002. El nuevo texto es el siguiente:) En cada uno de los departamentos habrá un Gobernador que será jefe de la administración seccional y representante legal del departamento; el gobernador será agente del Presidente de la República para el mantenimiento del orden público y para la ejecución de la política económica general, así como para aquellos asuntos que mediante convenios la Nación

acuerde con el departamento. Los gobernadores serán elegidos popularmente para períodos institucionales de cuatro (4) años y no podrán ser reelegidos para el período siguiente.

La ley fijará las calidades, requisitos, inhabilidades e incompatibilidades de los gobernadores; reglamentará su elección; determinará sus faltas absolutas y temporales; y la forma de llenar estas últimas y dictará las demás disposiciones necesarias para el normal desempeño de sus cargos.

ARTÍCULO 306. Dos o más departamentos podrán constituirse (sic) en regiones administrativas y de planificación, con personería jurídica, autonomía y patrimonio propio. Su objeto principal será el desarrollo económico y social del respectivo territorio.

6.2.2 Leyes

Ley 87 del 29 de noviembre de 1993:

“Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones”.

Esta ley busca la protección de los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten; además de garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.

Ley 489 del 29 de diciembre de 1998:

Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 “suprimir y fusionar entidades u organismos administrativos nacionales de conformidad con la ley” y 16 “Modificar la estructura de los Ministerios, Departamentos Administrativos y demás entidades u organismos administrativos nacionales, con sujeción a los principios y reglas generales que defina la ley” del artículo 189 de la Constitución Política donde se describen algunas de las funciones del Presidente de la República como Jefe de Estado, Jefe del Gobierno y Suprema Autoridad Administrativa.

Ley 872 del 30 de diciembre de 2003:

“Por la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la rama ejecutiva del poder público”.

Mediante esta ley se ordena la creación del Sistema de Gestión de la calidad de las entidades del Estado, como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos

de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual está enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades. El sistema de gestión de la calidad adopta en cada entidad un enfoque basado en los procesos que se surten al interior de ella y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente.

6.2.3 Decretos

Decreto 4110 del 9 de diciembre de 2004:

“Por el cual se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

Con este decreto se establece la adopción de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública. NTCGP 1000:2004, la cual determina las generalidades y los requisitos mínimos para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad en los organismo, entidades y agentes obligados conforme al artículo 2 de la ley 872 de 2003, el cual establece que, para las entidades y agentes obligados, “el sistema de gestión de la calidad se desarrollará y se pondrá en funcionamiento en forma obligatoria en los organismos y entidades del Sector Central y del Sector Descentralizado por servicios de la Rama Ejecutiva del Poder Público del orden Nacional, y en la gestión administrativa necesaria para el desarrollo de las funciones propias de las demás ramas del Poder Público en el orden nacional”.

Decreto 1599 del 20 de mayo de 2005:

“Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005 y se determina las generalidades y la estructura necesaria para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Control Interno en las entidades y agentes obligados conforme el artículo 5 de la Ley 87 de 1993”. Dicha ley propone que será aplicable a “todos los organismos y entidades de las Ramas del Poder Público en sus diferentes órdenes y niveles así como en la organización electoral, en los organismos de control, en los establecimientos públicos, en las empresas industriales y comerciales del Estado, en las sociedades de economía mixta en las cuales el Estado posea el 90% o más de capital social, en el Banco de la República y en los fondos de origen presupuestal”.

Decreto 1650 del 25 de octubre de 2012:

“Por el cual se ajusta la estructura orgánica de la administración central del Departamento del Valle del Cauca y se le asignan funciones a sus dependencias”.

Se establece el Modelo del Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos para el Valle del Cauca, el cual se instrumentalizará de la siguiente manera: la comunidad y sus requerimientos como principio y la comunidad como fin con la satisfacción de los productos obtenidos. El sistema establece la responsabilidad

de la Alta Dirección, la gestión de los recursos, la realización del producto o la prestación de los servicios y la medición, análisis y correctivos que concluyen con la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

Resolución 062 del 20 de marzo de 2012:

“Por medio de la cual se designan coordinadores para los diferentes procedimientos que conforman los procesos de competencia y responsabilidad de la Secretaría Desarrollo Institucional (anteriormente) y se le asignan funciones y responsabilidades”.

6.2.4 Normas

Norma Técnica de Calidad 1000:2009: Esta norma internacional conceptualiza todo acerca del modelo por procesos y procedimientos, además de los principios que se deben tener en cuenta para lograr la aplicación.

Esta norma establece los requisitos mínimos para implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad en las entidades públicas y tiene como propósito mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes.

7. ASPECTOS METODOLÓGICOS

7.1 Metodología de investigación

El tipo de investigación que se implementó es descriptiva, que “se basa en métodos y procedimientos científicos para recolectar datos y generar estructuras que describan las características de una población objetivo definida”⁵⁶; porque en la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional se logró caracterizar los procesos y procedimientos, esto con el fin de poder escudriñar a fondo las relaciones entre los entes involucrados y determinantes, lo que posteriormente permitió identificar los factores relevantes en la inadecuada implementación del Sistema Integrado de Gestión.

7.2 Técnicas de recolección de datos

Para poder identificar los factores que afectan la implementación del Sistema Integrado de Gestión, en la Secretaría de Gestión Humana de la Gobernación del Valle del Cauca se utilizaron las siguientes fuentes:

Fuentes de Información Primarias: “Representan los datos y estructuras puras (de primera mano) que deben recibir alguna interpretación”⁵⁷, los cuales generalmente se pueden conseguir por medio de técnicas donde el investigador se involucra; algunas fuentes de información primaria son: observación, encuestas y experimentos.

A continuación se evidencian las técnicas utilizadas para obtener información primaria:

Encuesta: “Es una técnica de recolección de información proporcionada verbalmente o por escrito por un informante, mediante un cuestionario estructurado. La encuesta utiliza una población como objeto de estudio”⁵⁸

La encuesta realizada en el mes de mayo de 2013, incluye doce (12) preguntas, donde los servidores públicos daban su opinión acerca del Sistema Integrado de Gestión; y describían los aspectos que no permitían su asistencia y participación en el proceso de implementación. (Ver anexo A)

⁵⁶ HAIR, Joseph; BUSH, Robert y ORTINAU, David. Investigación de mercados. 2da Ed. México: McGraw – Hill Interamericana. 2004. p. 41

⁵⁷ *Ibíd.*, p. 42

⁵⁸ MARTÍN, Francisco. La Encuesta: Una perspectiva general metodológica. España: CASLOV S.L, 2004, p. 6

Cuestionario: “Es una técnica de interrogación que se caracteriza por la forma estructurada de las preguntas y la poca participación del encuestador”⁵⁹, puesto que requieren de poca interacción entre el encuestador y el encuestado.

El cuestionario contenía cinco (5) preguntas, dirigidas a todos los servidores públicos de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional (91 personas), que permitieron conocer su percepción sobre el SIG e identificar qué factores influyen en su baja participación en la organización. Este cuestionario se realizó durante el mes de mayo del 2013. (Ver anexo B)

Matriz de motricidad y dependencia: “Es una herramienta que permite relacionar todos los elementos de un escenario, para facilitar el análisis de los procesos con el fin de revelar la factibilidad de hacer cambios”⁶⁰. Esta herramienta no es para recolectar datos, pero si permite el procesamiento y análisis de la información obtenida por medio de otras técnicas, como las mencionadas anteriormente.

La Matriz de motricidad y dependencia relaciona 19 dificultades, con el fin de identificar los factores más relevantes para establecer estrategias que permitan mejorar las falencias encontradas dentro de los procesos.

Fuentes de Información Secundarias: “Son los datos históricos o antecedentes sobre variables que se reunieron para un problema de investigación”⁶¹, es decir, que las fuentes de datos secundarios se refiere a documentos, revistas, textos físicos o electrónicos que puedan servir como apoyo a la investigación.

Para conseguir información secundaria, fue necesario un **análisis documental**, que se define como “proceso de lectura, síntesis y representación de documentos”⁶², permitiendo aclarar o conocer hechos que tengan que ver con el objeto de estudio del investigador.

Además de la bibliografía consultada, se revisaron los documentos correspondientes a la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, como son:

- ✓ Decreto 1650 del 25 de octubre de 2012
- ✓ Resolución 062 del 20 de marzo de 2012
- ✓ NTCGP1000:2009
- ✓ Formato de caracterización de procesos

⁵⁹ GARCÍA CORDOBA, Fernando. El Cuestionario. Recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario. México: Limusa. 2004. p.22

⁶⁰ MEDINA, Alejandro. Gestión por procesos y creación de valor público. Santo Domingo: Editorial Búho. 2005, p. 176

⁶¹ HAIR. Op. Cit., p. 42

⁶² MARTOS, Fernando; BERMEJO, Jesús y MUÑOZ, Álvaro. Auxiliares administrativos. España: Editorial Mad, S.L. 2005. P.666

8. DIAGNÓSTICO

El Diagnóstico es un proceso analítico de la situación en la que se encuentra la organización, donde se recolecta la información necesaria por medio de herramientas y una metodología, con el objetivo de determinar las fortalezas y debilidades, para posteriormente estudiar posibles alternativas de solución a los problemas encontrados. De acuerdo con Darío Rodríguez también se puede entender al diagnóstico como “un proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica, incluyendo tanto las capacidades de desempeño de la tarea, como el impacto que tiene el sistema organizacional sobre sus miembros individuales”⁶³; de esta forma se puede identificar los aspectos relevantes de la empresa para corregir de manera oportuna y acertada las falencias que no permiten la efectividad de las operaciones en la organización.

Lo que se busca con el diagnóstico, es mostrar la estructura de la Gobernación del Valle del Cauca; igualmente la estructura de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, que en este caso es la dependencia a estudiar; Posteriormente se hace una descripción de los procesos y procedimientos correspondientes a la dependencia y se evalúa la efectividad, la calidad, el impacto, que tienen dentro de la organización

8.1 Organigrama

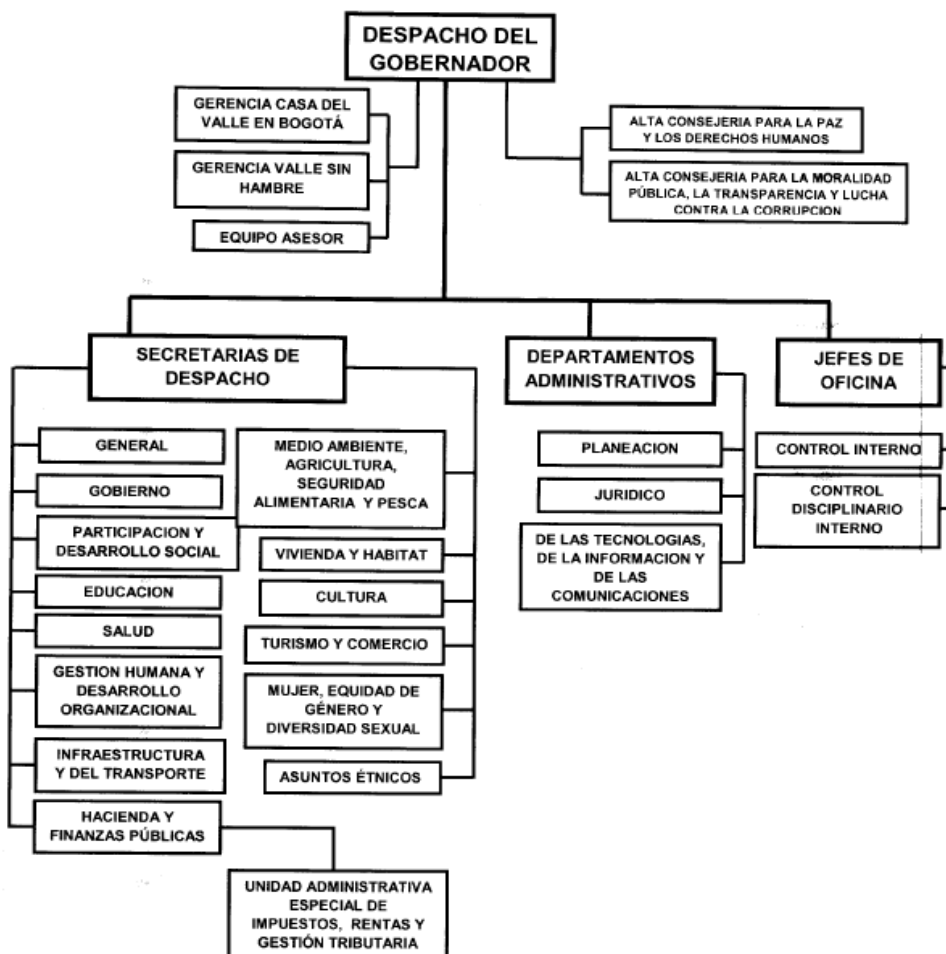
“El organigrama representa la estructura formal de una organización. Es una gráfica compuesta por una serie de rectángulos, que representan a los organismos o cargos, los cuales se unen entre sí por líneas, que representan a las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización”⁶⁴.

En el siguiente organigrama se observa la estructura administrativa de la Gobernación del Valle del Cauca establecida por medio del Decreto 1650 de 2012.

⁶³ RODRIGUEZ, Op. cit., p. 36

⁶⁴ HERNANDEZ OROZCO, Carlos. Análisis administrativo. Costa Rica: editorial, EUNED, 2005. p.87.

Figura 4. Organigrama de la Gobernación del Valle del Cauca



Fuente: Decreto 1650 del 25 de octubre de 2012 de la Gobernación del Valle del Cauca

A continuación se hará una descripción de las áreas que constituyen la administración central del departamento:

Despacho del Gobernador: se encarga de garantizar que las condiciones técnicas, administrativas, y operativas requeridas por el gobernador para conducir al Departamento al cumplimiento de sus fines y funciones como promotor del desarrollo regional.

Gerencia Casa Del Valle En Bogotá: Dispone de información pertinente en materia de procesos y procedimientos administrativos, para ser suministrada a los ciudadanos y contribuir en la optimización de los trámites oficiales. También gestiona y acompaña proyectos de inversión presentados a las diferentes instancias nacionales e internacionales.

Gerencia Valle Sin Hambre: Implementar una gestión orientada hacia la dinamización de políticas y acciones administrativas que conlleven a la atención alimentaria y nutricional de diferentes sectores de la población, además de realizar una interacción entre lo público y lo privado para impulsar el apoyo a sectores vulnerables, desprotegidos de la población.

Equipo Asesor: es el grupo de personas elegidas por el gobernador, que se encargan de asesorar y apoyarlo en las diferentes decisiones y actividades que realiza.

Alta Consejería Para la Paz y los Derechos Humanos: se encarga de crear escenarios y condiciones propicias para la resolución pacífica y democrática de los diferentes conflictos sociales que se generan en el marco del conflicto armado interno en la región vallecaucana.

Alta consejería Para la Moralidad Pública, la Transparencia y Lucha Contra la Corrupción: su misión es construir e impulsar una política de prevención y de alertas tempranas para la moralidad administrativa, la transparencia y la lucha contra la corrupción y fortalecer escenarios de control social y de cultura de la legalidad.

Secretaría General: se encarga de ejecutar acciones administrativas de coordinación institucional, incluyendo la imagen de la institución, protocolo, audiencias y la agenda del Gobernador.

Secretaría de Gobierno: Formular estrategias de prevención y preservación del orden público en el departamento, y desarrollar en sus municipios capacidades para diseñar y ejecutar propuestas de convivencia, protección y seguridad ciudadana.

Secretaría de Participación y Desarrollo Social: Orientar, promover y articular políticas de desarrollo social en el Valle del Cauca de manera concertada y participativa con las Secretarías, los municipios y los distintos actores del desarrollo.

Secretaría de Educación: Ser el organismo encargado de garantizar el derecho a una educación con calidad a todos los habitantes del departamento del Valle del Cauca, a través de diseño de políticas educativas regionales, la administración del servicio público y la asistencia técnica en procesos pedagógicos y administrativos a los municipios.

Secretaría de Salud: Es el organismo que contribuye a mejorar y mantener el nivel de salud de la población del Departamento; garantizando condiciones para el acceso a los servicios de promoción, protección, recuperación de la salud y el saneamiento ambiental, en condiciones de calidad.

Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional: su misión es adelantar la gestión de los procesos de Talento Humano para garantizar que la administración de personal, cuente con funcionarios idóneos, productivos, innovadores, participativos y comprometidos con la misión del Departamento; también planear y proveer los recursos físicos, servicios generales y gestión documental.

Secretaría de Macroproyectos de Infraestructura y de Transporte: Es el organismo encargado de asegurar la existencia y el estado de las obras de infraestructura de transportes del departamento, así mismo responder por la visión de conjunto de los macroproyectos que se requieran.

Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas: Ser el organismo encargado de administrar los recursos financieros del departamento, mediante el recaudo de los ingresos, la aplicación de los recursos y la integralidad del patrimonio, que le garantice el cumplimiento de las competencias departamentales y el plan de desarrollo.

Secretaría de Medio Ambiente, Agricultura, Seguridad Alimentara y Pesca: Lograr el desarrollo sostenible del sector agropecuario, agroindustrial y pesquero, al igual que la conservación de los recursos naturales del Departamento; dinamizando la vocación productiva del Valle del Cauca con acciones tendientes al logro de la competitividad.

Secretaría de Vivienda y Hábitat: Gestionar los recursos y promover programas de vivienda nueva, mejoramiento y electrificación; además, realizar los estudios técnicos, proyectos e interventorías de las obras de saneamiento básico, infraestructura en salud, educación y comunitaria.

Secretaría de Cultura: Es el organismo encargado de fijar la política cultural del departamento y de establecer una estrategia integral y coherente con las políticas nacionales del sector; igualmente debe impulsar las formas de expresión y creación ciudadana, la defensa del patrimonio cultural del departamento y propiciar una investigación de la cultura abierta a los procesos socioculturales propios.

Secretaría de Turismo y Comercio: Apoya la gestión turística y el comercio de productos y servicios del Departamento, con el propósito de mejorar su competitividad, y permitir incursionar en los mercados local, nacional e internacional a las empresas del departamento.

Secretaría de Mujer, Equidad de Género y Diversidad Sexual: Adelanta procesos de desarrollo integral que consoliden la perspectiva de género y

diversidad sexual, mediante el cumplimiento de los principios democráticos de igualdad, justicia, equidad, tolerancia, entre otros.

Secretaría de Asuntos Étnicos: Se encarga de desarrollar principios básicos de contemplados en la constitución política, que permitan generar espacios de respeto a la diferencia, que reconoce la conformación social del territorio pluriétnico y como proyecto de construcción colectiva.

Departamento Administrativo de Planeación: Tiene como misión gerenciar el proceso de gestión estratégica y prospectiva para alcanzar el desarrollo integral, sostenible y equitativo del Departamento, conforme a las políticas sectoriales señaladas por el gobierno nacional.

Departamento Administrativo Jurídico: Ser el organismo encargado de la emisión de conceptos jurídicos y de asesorar a las diferentes dependencias del nivel central del Departamento y a las entidades descentralizadas.

Departamento Administrativo de las Tecnologías, de la Información y de las Comunicaciones: Ser el organismo encargado de crear, mantener actualizado y administrar el sistema de información departamental, basado en un concepto de gobierno integrado, interconectado en red, que permita contar con información oportuna y confiable para la toma de decisiones y el cumplimiento de todas las misiones de las dependencias.

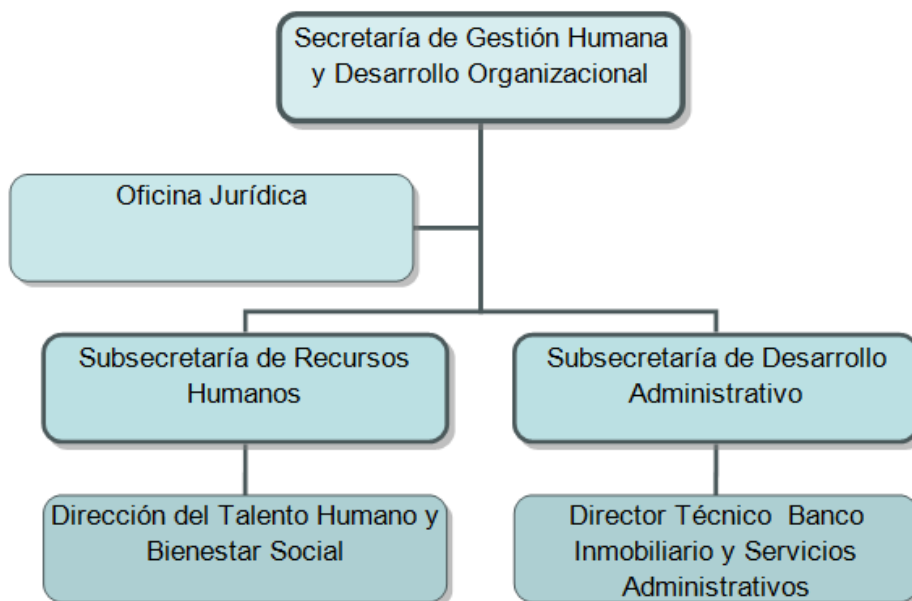
Oficina de Control Interno: Ser el organismo encargado de evaluar el sistema de control interno y la gestión de forma independiente autónoma y objetiva de la entidad, para proponer las recomendaciones y sugerencias que contribuyan al mejoramiento y optimización de los procesos.

Oficina de Control Disciplinario Interno: Ejecutar la acción administrativa disciplinaria en vigilancia de la conducta de los servidores públicos que pertenecen a la planta de cargos de la Administración Central de la Gobernación.

Unidad Administrativa Especial de Impuestos, Rentas y Gestión Tributaria: Administrar con calidad el cumplimiento de las obligaciones tributarias, mediante el servicio, la fiscalización y el control; y proveer información confiable y oportuna, con el fin de garantizar la sostenibilidad fiscal del Departamento del Valle del Cauca e impulsar la construcción de una cultura contributiva del ciudadano.

A continuación se presenta la Estructura correspondiente a la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional de la Gobernación del Valle del Cauca.

Figura 5. Organigrama de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional



Fuente: Decreto 1650 del 25 de octubre de 2012 de la Gobernación del Valle del Cauca

Secretario de despacho: Es la persona encargada en la *Secretaría de de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional* de coordinar los procesos de la carrera administrativa, la planta de personal, los proceso de nómina y prestaciones sociales, la seguridad social del personal al servicio de la administración central.

Oficina Jurídica: Se encarga de asesorar y elaborar todo lo relacionado con los procesos precontractuales y contractuales que tengan origen en la dependencia, además de brindar apoyo jurídico al jefe de la dependencia cuando concurra a los comités, consejos o juntas.

Subsecretaría de Recursos Humanos: Se encarga de elaborar los proyectos de planta de personal, así como los manuales de funciones y requisitos, de conformidad con las normas vigentes. También diseña programas de formación y capacitación, planes de bienestar social y expide los reglamentos y programas para el manejo de situaciones administrativas de personal (vacaciones, licencias, permisos, etc.)

Subsecretaría de Desarrollo Administrativo: Suministra los bienes y servicios que requieren las dependencias de la administración central del departamento para el desarrollo de sus funciones, mantiene actualizado el inventario del los bienes muebles de propiedad, y de igual forma vela por que los bienes estén asegurados.

Dirección de Talento Humano y Seguridad Social: Formular y desarrollar planes, programas y proyectos que faciliten el desarrollo integral de los funcionarios del departamento, a través de una vinculación más estrecha entre la administración central, la comunidad y sus diferentes estamentos. También se encarga de administrar efectivamente el personal vinculado a la organización a través de su ingreso y mantenimiento en el sistema general de seguridad social y los procesos involucrados en el sistema de carrera administrativa.

Dirección Técnico Banco Inmobiliario y Servicios Administrativos: Realizar la gestión inmobiliaria del Departamento del Valle del Cauca, practicando el inventario de los mismos, su caracterización y su naturaleza jurídica.

8.1.1 Análisis del Organigrama

El cambio de estructura administrativa se hace con el objetivo de articular las actividades que realizan cada una de las áreas o dependencias, teniendo en cuenta las competencias asignadas y así lograr eficiencia y eficacia en los procesos de la Gobernación del Valle del Cauca y por supuesto la satisfacción de los usuarios de la entidad.

Para la aplicación del diagnóstico se tuvo en cuenta en la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, la resolución número 062 del 20 de marzo de 2012, “por medio de la cual se designan coordinadores para los diferentes procedimientos que conforman los procesos de competencia y responsabilidad de la Secretaría de Desarrollo Institucional (anteriormente) y se le asignan funciones y responsabilidades”⁶⁵. De esta forma se diseñaron dos formatos; uno para los coordinadores de cada procedimiento, que incluyó la descripción de los procedimientos coordinados y dos preguntas abiertas adicionales, y otro para los demás servidores públicos.

La aplicación del diagnóstico se proyectó a la totalidad de los servidores públicos de carrera administrativa y de libre nombramiento, para un total aproximado de 122 funcionarios, dado que es a ésta población a quienes va dirigida la estrategia de comunicación y sensibilización del SIG; sin embargo no todos asistieron a la programación de la misma, o no accedieron argumentando falta de tiempo. En otros casos fueron movidos por motivos de rotación de personal.

Se realizó, además, entrevistas a cuatro contratistas que coordinan procedimientos o la realización de los mismos. Hecha esta aclaración se dividió la población en dos grupos: 20 coordinadores de procedimientos y 71 Servidores públicos, para un total de 91 Servidores públicos entrevistados.

⁶⁵ VALLE DEL CAUCA. GOBERNACIÓN. Resolución 062 (20, marzo, 2012). Por medio de la cual se designan coordinadores para los diferentes procedimientos, Secretaría de Desarrollo Institucional, Santiago de Cali. 2012. 8p

Es importante mencionar que se apela a la buena fe de los funcionarios en la realización de este estudio.

8.2 Proceso

Se puede definir el proceso como “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso son, generalmente, salidas de otros procesos”⁶⁶.

8.3 Mapa de procesos

“El mapa de procesos es una representación gráfica que incluye una serie de procesos, distribuidos en los tres apartados: estratégicos, críticos y de soporte, que tiene como entrada los requerimientos del cliente y como salida su satisfacción”⁶⁷. El mapa sirve para resumir en el sistema de la organización los procesos involucrados y las relaciones que tienen entre ellos para lograr su producto final, en este caso un servicio que satisfaga la necesidad de los usuarios.

Figura 6. Mapa de procesos de la Gobernación del Valle del Cauca



Fuente: Comité del SIG de la Gobernación del Valle del Cauca

⁶⁶ Norma Técnica De Calidad En La Gestión Pública NTCGP 1000:2009. p. 13.

⁶⁷ ALBARTA, Eduardo y MARTÍNEZ Rafael. Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando. España: Editorial ESIC, 2011. p. 146

A continuación se detalla el objetivo de cada Macroproceso de la cadena de valor de la Gobernación del Valle del Cauca, los cuales están numerados desde M1 hasta M12, como se puede observar en la figura 3:

M1: Direccionar el Planificar y direccionar el desarrollo regional en sus diversas dimensiones (económico, social, cultural, ambiental, político) en el departamento y orientar a los entes territoriales en su jurisdicción.

M2: Generar espacios de desarrollo económico y competitivo, facilitando alianzas entre la academia, las organizaciones sociales, el sector público y/o privado de los diferentes sectores que originen valor agregado a los productos y servicios a partir de la aplicación conocimiento.

M3: Fortalecer la participación y la inclusión de los diferentes grupos poblacionales del departamento ejecutando acciones afirmativas en lo social con enfoque diferencial, para cumplir los propósitos regionales de bienestar y desarrollo social con perspectiva de derechos.

M4: Atender los servicios que requiere el ciudadano, además de gestionar los tramites que se realizan en la gobernación del Valle en lo correspondiente a personería jurídica, participación ciudadana, pasaportes, entre otros; cumpliendo con los requisitos establecidos en la normatividad vigente.

M5: Fortalecer y elevar la capacidad de gestión de los actores de los entes territoriales del Departamento del Valle del Cauca, a través de asesoría y asistencia técnica integral, de manera articulada institucionalmente.

M6: Diseñar, implementar y articular programas de convivencia pacífica, seguridad ciudadana y protección de los derechos humanos y el DIH, que contribuyan al libre ejercicio de los derechos políticos y civiles de la ciudadanía, expresados entre otros, en la política de seguridad democrática integral.

M7: Establecer los métodos y procedimientos para la ejecución del presupuesto, realizar el seguimiento y reportar los resultados para la toma de decisiones fiscales y financieras.

M8: Garantizar la existencia de talento humano competente y motivado, que responda a la planificación estratégica de la Gobernación, a través de la selección, formación, bienestar social, salud ocupacional y la evaluación que permitan evidenciar el mejoramiento continuo de la gestión, conforme a la normas vigentes de carácter laboral y administrativo.

M9: Administrar los Recursos Físicos y los servicios generales necesarios, brindar seguridad, amparar los bienes, personas y demás intereses patrimoniales para el cumplimiento de la misión institucional a través de los planes, programas y

proyectos, en forma concordante con las normas y disposiciones legales vigentes aplicables.

M10: Brindar asesoría jurídica al Departamento y representarlo judicialmente y extrajudicialmente de manera oportuna y efectiva, aplicando las normas jurídicas y/o administrativas vigentes y efectuar la revisión de constitucionalidad, legalidad a los actos administrativos, de segunda instancia, ejecutando las sanciones a que haya lugar.

M11: Asegurar que la implementación de las soluciones TIC responde a los requerimientos de la Gobernación del Valle del Cauca, teniendo en cuenta las políticas, lineamientos y estándares tecnológicos, que garanticen el correcto funcionamiento y la disponibilidad de las soluciones de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

M12: Medir y evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de los controles establecidos en la Gobernación del Valle, asesorando a la alta dirección en la evaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos, buscando que la Gobernación del Valle pueda garantizar el mantenimiento y mejora continua del Sistema Integrado de Gestión.

8.3.1 Análisis de los Procesos

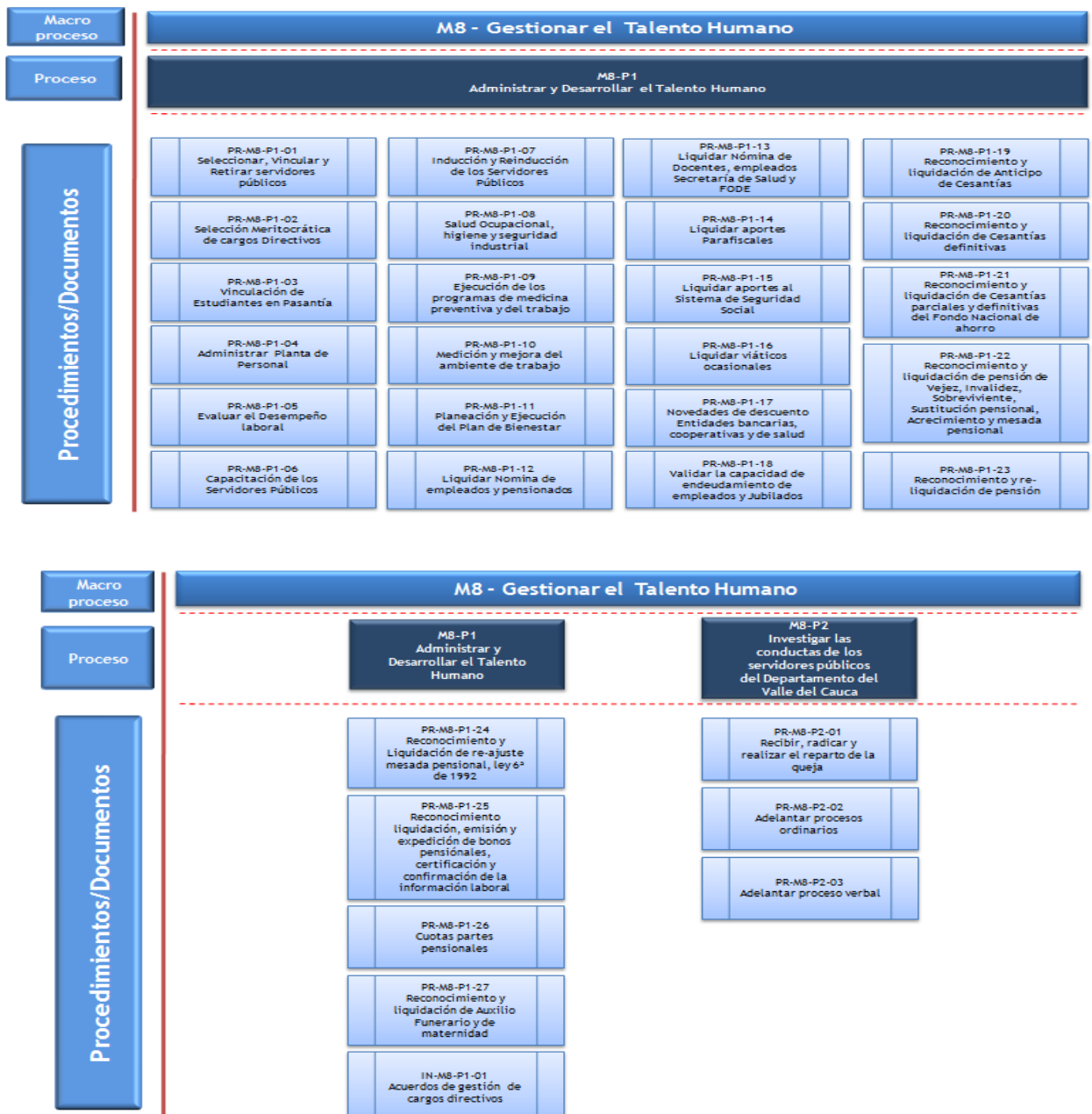
En el caso de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional se hará énfasis en los Macroprocesos 8 (Gestionar el Talento Humano) que corresponde a la Subsecretaría de Recurso Humano que a pesar de los cambios que se hicieron por medio del Decreto 1650 del 2012, no reemplazaron el área por “Talento Humano” y el macroproceso 9 (Gestionar la Logística de Recursos) que es responsabilidad de la Subsecretaría de Desarrollo Administrativo. La clasificación y distribución de los procesos cumple con la NTCGP1000:2009, ya que incluye los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

8.3.2 Procedimiento

Es el método utilizado para cumplir con una actividad dentro de un proceso, donde se describe la forma como se desarrollará, los responsables y el tiempo utilizado para terminarlo.

En el siguiente mapa se muestra los procesos y procedimientos de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional.

Figura 7. Mapa de procesos de la Subsecretaría de Recursos Humanos



Fuente: Comité del SIG de la Gobernación del Valle del Cauca

Del M8-P1 “Administrar y Desarrollar el Talento Humano”, se desglosan 27 procedimientos, estos son:⁶⁸

PR-M8-P1-01 Procedimiento para seleccionar, vincular y retirar servidores públicos: Posesionar a todo ciudadano designado a un cargo, manteniendo así actualizada la Planta de Personal con todas las novedades de personal que se presenten en la Organización.

PR-M8-P1-02 Procedimiento para la selección meritocrática de cargos Directivos: Seleccionar servidores públicos idóneos para empleos de naturaleza gerencial pública en la Planta de cargos de la administración Central de la Gobernación del Valle del Cauca.

PR-M8-P1-03 Procedimiento para vinculación de estudiantes en pasantía: Vincular a la entidad, estudiantes en pasantía de instituciones de educación media, técnica, tecnológica y profesional, para apoyar y optimizar los procesos de gestión de la Gobernación del Valle del Cauca, acercar el Estado a la comunidad y contribuir a la formación integral de los estudiantes.

PR-M8-P1-04 Procedimiento para administrar planta de personal: Determinar la metodología para la administración de la planta de cargos de la Gobernación del Valle.

PR-M8-P1-05 Procedimiento para evaluar el desempeño laboral: Determinar la metodología para una correcta y eficiente evaluación del desempeño laboral de los empleados de Carrera Administrativa del Departamento del Valle del Cauca.

PR-M8-P1-06 Procedimiento para capacitación de los Servidores Públicos: Brindar capacitación a los Servidores Públicos en aras de fortalecerlos en las competencias necesarias para mejorar el desempeño de sus funciones, su desarrollo personal integral, el éxito de la gestión y el mejoramiento en la prestación del servicio a los usuarios.

PR-M8-P1-07 Procedimiento para inducción y reinducción de los Servidores Públicos: Integrar al servidor público que se vincula por primera vez a la entidad, a la cultura organizacional, familiarizándolo con la Administración, empoderándolo de la misión, visión y filosofía de la entidad y generando en el sentido de pertenencia; y para actualizar a los servidores públicos que ya vienen laborando en la institución, en los cambios que ha tenido la misma.

⁶⁸ Departamento del Valle del Cauca, Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional. Sistema Integrado de Gestión.

PR-M8-P1-08 Procedimiento para Salud ocupacional, higiene y seguridad industrial: Identificar, reconocer, evaluar y controlar los factores ambientales que se originan en el lugar de trabajo y que pueden afectar la salud del empleado.

PR-M8-P1-09 Procedimiento para ejecución de los programas de medicina preventiva y del trabajo: Preservar, mantener y mejorar la salud de los funcionarios en su área de trabajo a corto, mediano y largo plazo, a través la ejecución de actividades de promoción, prevención y control de riesgos.

PR-M8-P1-10 Procedimiento para medición y mejora del ambiente de trabajo: Conocer el impacto de los diferentes procesos organizacionales, en la percepción del trabajador y su nivel de satisfacción, para así mantener y mejorar permanentemente el Ambiente de trabajo.

PR-M8-P1-11 Procedimiento para planeación y ejecución del Plan de Bienestar: Crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral de los servidores públicos de la Gobernación del Valle del Cauca, el mejoramiento de su calidad de vida a través del reconocimiento a su labor, la vinculación de su familia a programas de bienestar social, la creación de espacios recreativos, deportivos y culturales, para elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad, generando un verdadero compromiso del empleado con su Entidad; y el apoyo a quienes prestaron su servicio a la Administración Departamental.

PR-M8-P1-12 Procedimiento para liquidar nómina de empleados y pensionados: Liquidar en el sistema la nómina de empleados del nivel central del Departamento y la nómina de jubilados por recursos propios, la nómina de jubilados de la Secretaría Departamental de Salud por Rentas Cedidas de la Nación y la de jubilados por el Fondo Departamental de Pensiones del Valle del Cauca FODEPVAC.

PR-M8-P1-13 Procedimiento para liquidar Nómina de Docentes, empleados Secretaría de Salud y FODE: Liquidar la nómina para la ejecución del pago del salario de los funcionarios activos de la Secretaría de Salud, Fode y Docentes en el sistema KACTUS-HR.

PR-M8-P1-14 Procedimiento para liquidar aportes Parafiscales: Liquidar Aportes Parafiscales de los servidores públicos que laboran en la Administración Central Departamental y la Secretaría de Salud Departamental.

PR-M8-P1-15 Procedimiento para liquidar aportes al Sistema de Seguridad Social: Garantizar la liquidación oportuna de los aportes a la seguridad social en salud, pensión y riesgos profesionales de los servidores públicos y pensionados del Departamento del Valle del Cauca, para avalar las contingencias que le afecten.

PR-M8-P1-16 Procedimiento para liquidar viáticos ocasionales: Liquidar viáticos ocasionales de los funcionarios de la Administración Central Departamental y Secretaría de Salud Departamental.

PR-M8-P1-17 Procedimiento para novedades de descuento Entidades bancarias, cooperativas y de salud: Recopilar, validar y aplicar novedades de descuentos en el sistema KACTUS-HR de Entidades bancarias, Cooperativas, Asociaciones de jubilados, medicina prepagada, urgencias médicas de los funcionarios de la Administración Central Departamental, Secretaría de Salud Departamental, jubilados del Departamento, Pasivo Prestacional del Sector Salud y Secretaría de Salud Departamental.

PR-M8-P1-18 Validar la capacidad de endeudamiento de empleados y jubilados: Recopilar y validar frente a la capacidad de pago y nivel de endeudamiento de los empleados y jubilados de la Administración Central, Secretaría de Salud Departamental y Pasivo Prestacional del Sector Salud.

PR-M8-P1-19 Reconocimiento y liquidación de anticipo de cesantías: Determinar la metodología y directrices para el reconocimiento de anticipo de cesantías de los empleados activos de la Administración Central y algunos entes descentralizados de la Gobernación del Valle del Cauca.

PR-M8-P1-20 Reconocimiento y liquidación de cesantías definitivas: Cubrir las necesidades que se originan para el trabajador con posterioridad al retiro de una empresa, resultando un ahorro obligado orientado a cubrir el riesgo de desempleo acorde con los principios de una Constitución humanista fundada en el respeto por la dignidad humana, en este caso, del trabajador.

PR-M8- P1-21 Reconocimiento y liquidación de cesantías parciales y definitivas del Fondo Nacional del Ahorro: Determinar la metodología y directrices para la consignación de las doceavas partes de cesantías parciales, definitivas y anticipo de cesantías de los Empleados de la Administración Central, Bellas Artes, Biblioteca, Inciva e Incolballet afiliados al Fondo Nacional del Ahorro.

PR-M8- P1-22 Reconocimiento y liquidación de pensión de vejez, invalidez, sobreviviente, sustitución pensional, acrecimiento y mesada pensional: Reconocer las obligaciones pensionales a cargo del Departamento del Valle del Cauca.

PR-M8- P1-23 Reconocimiento y reliquidación de pensión: Reliquidar la pensión de jubilación por factores salariales o porcentajes de pensión.

PR-M8-P1-24 Reconocimiento, liquidación y re-ajuste de mesada pensional Ley 6 de 1992: Estudiar las solicitudes de reajuste pensional presentadas por los jubilados del Departamento del Valle. Así mismo, reconocer el Reajuste estipulado en la Ley 6ª de 1992 reglamentada por el Decreto 2108 a los pensionados del

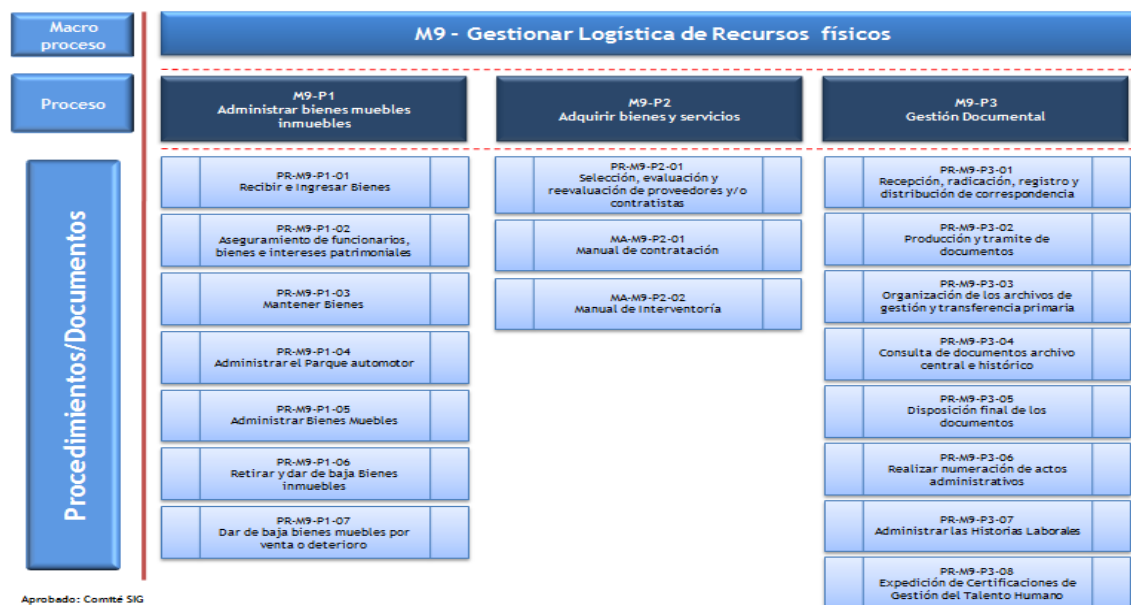
Departamento que interpusieron demanda de Nulidad y Restablecimiento del Derecho en contra del Departamento del Valle del Cauca.

PR-M8-P1-25 Reconocimiento, liquidación, emisión y expedición de bonos pensionales, certificación y confirmación de la información laboral: Reconocer, liquidar, emitir y expedir los Bonos Pensionales con destino a las Administradoras de Pensiones (Seguro Social y Fondos Privados) a cargo del Departamento del Valle del Cauca y al Fondo del Pasivo Prestacional del Sector Salud con el fin de validar el tiempo laborado y no cotizado por los funcionarios y exfuncionarios de la Gobernación del Valle, Institutos Descentralizados y de las Instituciones de Salud y así puedan acceder a la pensión de vejez, invalidez y muerte o la devolución de saldos.

PR- M8-P1-26 Cuotas partes pensionales: Determinar la metodología administrativa para el cobro de tiempos laborados con otras entidades del orden departamental, nacional y municipal.

PR-M8-P1-27 Reconocimiento y liquidación de auxilio funerario y de maternidad: Dar cumplimiento a lo establecido en el Artículo 51 de la Ley 100 de diciembre 23 de 1993 (Auxilio funerario) y a lo establecido en el Decreto Departamental No.0077 del 27 de enero de 2005 (Auxilio de maternidad).

Figura 8. Mapa de procesos de la Subsecretaría de Desarrollo Administrativo



Fuente: Comité del SIG de la Gobernación del Valle del Cauca

PR- M9-P1-01 Recibir e ingresar bienes: Garantizar que los bienes adquiridos por la Gobernación del Valle del Cauca estén debidamente identificados, Incluidos en el Módulo de activos fijos del sistema financiero (SAP) y amparados por la póliza general de aseguramiento de bienes.

PR- M9-P1-02 Aseguramiento de funcionarios, bienes e intereses patrimoniales: Amparar los servidores públicos de la Administración Central Departamental y los bienes y demás intereses patrimoniales.

PR- M9-P1-03 Mantener bienes: Mantener en buen estado la planta física y las instalaciones del edificio Gobernación del Valle, satisfaciendo los requerimientos técnicos, proyecciones de la dependencia y requerimientos solicitados por los diferentes funcionarios y/o externos.

PR- M9-P1-04 Administrar el parque automotor: Mantener adecuadamente y asegurar el funcionamiento óptimo del parque automotor de la Gobernación del Valle del Cauca, tanto en la parte administrativa como la técnico-mecánica de los vehículos para la efectiva operatividad de los desplazamientos de los servidores públicos de la administración central de la Gobernación del Valle del Cauca.

PR- M9-P1-05 Administrar bienes muebles: Determinar la metodología para la administración de los Bienes Muebles del Departamento del Valle del Cauca.

PR- M9-P1-06 Retirar y dar de baja bienes inmuebles: Asegurar el cumplimiento de los procedimientos y políticas en la venta, cesión y baja de bienes de la Gobernación del Valle del Cauca, para garantizar la existencia, integridad, derechos, obligaciones, y Valuación adecuada de la información de los activos productivos.

PR- M9-P1-07 Dar de baja bienes muebles por venta o deterioro: Dar de baja bienes muebles por venta o por deterioro de los mismos.

PR- M9-P2-01 Selección, evaluación y reevaluación de proveedores y/o contratistas: Definir la metodología para realizar la evaluación y reevaluación del desempeño de los proveedores de la gobernación del Valle.

PR- M9-P3-01 Recepción, radicación, registro y distribución de correspondencia: Describir La metodología para el recepción, radicación, registro y distribución de las comunicaciones oficiales de la Administración Departamental.

PR- M9-P3-02 Producción y trámite de documentos: Estandarización de la imagen corporativa de la Gobernación del Valle en la producción de documentos.

PR- M9-P3-03 Organización de los archivos de gestión y transferencia primaria: Organización de los documentos en los archivos de gestión y su transferencia al archivo central de acuerdo a lo establecido en la tabla de retención documental.

PR- M9-P3-04 Consulta de documentos de archivo central e histórico: Describir La metodología para la consulta de los documentos en el Archivo Central de la Administración Departamental.

PR- M9-P3-05 Disposición final de los documentos: La transferencia del archivo Central de la Gobernación del Valle al archivo histórico.

PR- M9-P3-06 Realizar numeración de actos administrativos: Establecer los lineamientos para la numeración de los Actos Administrativos de la Gobernación del Valle.

PR- M9-P3-07 Administrar las historias laborales: Administración de los diferentes documentos que conforman la historia laboral del Servidor Público.

PR- M9-P3-08 Expedición de certificaciones de gestión del talento humano: Expedir certificados de mesadas pensionales, de no pensión, reconocimiento de sustituciones de pensión, salarios derivados de la contraprestación de servicios laborales, constancias laborales, responder a derechos de petición, recursos de reposición y tutelas sobre antecedentes administrativos, solicitadas por particulares, Instituciones del Estado, Organismos de Control e Instancias Judiciales.

8.3.3 Análisis de los procedimientos

Existen procedimientos que pueden realizarse con la misma secuencia en la misma dependencia, como es el caso de “Prestaciones Sociales”, pero en el levantamiento se diseñaron cada uno independiente de los demás.

En este sentido, se presenta otra dificultad respecto a la ubicación física de las dependencias, ya que *Procesamiento de Nómina y Prestaciones Sociales* requieren intercambiar información, pero la primera se ubica en el semi-sotano, mientras que la otra esta ubicada en el quinto piso del edificio.

Otra actividad importante es introducir el procedimiento PR-M8-P1-07 Inducción y Reinducción de los Servidores Públicos, como una actividad de PR-M8-P1-06 Capacitación de los Servidores Públicos.

A su vez los procedimientos: PR-M8-P1-14 Liquidar aportes parafiscales, PR-M8-P1-15 Liquidar aportes al sistema de seguridad social, PR-M8-P1-16 Liquidar viáticos ocasionales, PR-M8-17 Novedades de descuento entidades bancarias,

cooperativas y de salud, están implícitos en PR-M8-P1-12 Liquidar nómina de empleados y pensionados.

Asimismo los procedimientos: PR- M8- P1-22 Reconocimiento y liquidación de pensión de vejez, invalidez, sobreviviente, sustitución pensional, acrecimiento y mesada pensional, PR- M8- P1-23 Reconocimiento y reliquidación de pensión, PR- M8- P1-24 Reconocimiento, liquidación y re-ajuste de mesada pensional Ley 6 de 1992, PR- M8- P1-25 Reconocimiento, liquidación, emisión y expedición de bonos pensionales, certificación y confirmación de la información laboral, PR- M8- P1-26 Cuotas partes pensionales, PR-M8-P1-27 Reconocimiento y liquidación de auxilio funerario y de maternidad, pueden integrar un procedimiento alusivo a las prestaciones sociales dado que estas actividades se realizan en la misma área y su secuencia no tiene muchas diferencias ni restricciones de tipo normativo.

En el momento de unificar los procedimientos se requiere de flujogramas que ilustren simplemente los pasos a seguir en las diferentes situaciones, de esta forma se permite mayor campo de acción para los encargados del procedimiento, pero sin generar complejidad en la comprensión del desarrollo del mismo.

8.4 Política de calidad

“La Política de calidad es una declaración que expresa claramente el compromiso de la entidad con la calidad. Su definición es responsabilidad de la Alta Dirección y es necesario socializarla y darla a conocer a todos los funcionarios para lograr su comprensión, apropiación e implementación en todos los niveles de la entidad”⁶⁹. Dentro de esta política se relacionan las actividades de la organización con el objetivo de involucrar la calidad en los procesos, y lograr la satisfacción de los grupos de interés (usuarios y servidores públicos).

8.4.1 Política de calidad de la Gobernación del Valle del Cauca

La Gobernación del Valle del Cauca, direcciona su actuación institucional mediante un Sistema Integrado de Gestión, que tiene como premisas de éxito:

- ✓ La efectividad de los trámites
- ✓ La calidad del Servidor Público
- ✓ La participación social
- ✓ Óptima atención a los ciudadanos

⁶⁹ Instituto de Desarrollo Urbano (IDU). Sistema Integrado de Gestión. [En línea]. 2013. [Citado 03-11-13] Disponible en http://calidad.idu.gov.co/web/cal/sgc_fa_planobjetivos

- ✓ Una adecuada infraestructura y mejoramiento continuo

Para la satisfacción de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, contribuyendo a los fines esenciales del Estado en concordancia con la misión, visión y el plan de desarrollo.

8.4.2 Análisis de la política de calidad

Todos las políticas mencionadas anteriormente están en proceso de mejoramiento, puesto que la administración busca a corto plazo adquirir medios tecnológicos más eficientes para los trámites. Inicialmente en cuanto a los trámites relacionados con el impuesto vehicular y pasaporte, que son los procesos más demandados y que se atienden en el primer piso. También se observa el propósito de la organización para atender de una forma más personalizada a los usuarios, debido a las capacitaciones sobre atención al cliente y talleres de sensibilización dictados a los funcionarios.

La política que no le han dado mucha importancia es la adecuada infraestructura y mejoramiento continuo, debido a que no hay presupuesto - dicen los responsables del mantenimiento - para tener un mantenimiento constante en el edificio; por lo que se observa tanto interna y externamente deterioro en la infraestructura.

8.5 Evaluación del estado de los procesos y procedimientos

Para la evaluación del estado de los procesos se utilizaron tres instrumentos; una encuesta, un cuestionario abierto y la matriz de motricidad y dependencia. A continuación se presentan los instrumentos para evaluar el desarrollo de los procesos de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional.

8.5.1 Tabulación de la encuesta

Se realizó una encuesta que incluía doce preguntas, en las cuales el servidor público expresaba su conocimiento principalmente acerca del direccionamiento estratégico de la organización, su participación y compromiso con los procesos de la Gobernación, específicamente con la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional. Adicional a esto tenía la posibilidad de opinar en cuanto a la disponibilidad de recursos para cumplir con sus procedimientos.

A continuación se muestran las variables analizadas en la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional:

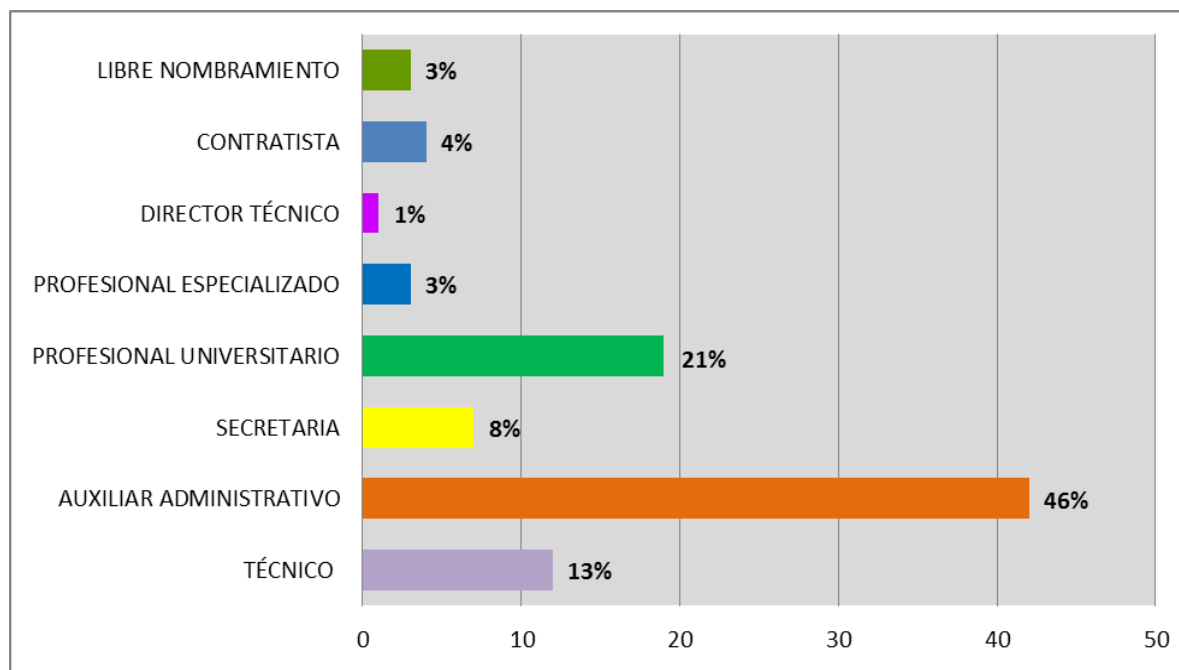
1. Distribución de la planta de cargos

Tabla 2. Distribución de la planta de cargos

SECRETARÍA DE GESTIÓN HUMANA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
CARGO	SERVIDORES PÚBLICOS
TÉCNICO	12
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	42
SECRETARIA (O)	7
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	19
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	3
DIRECTOR TÉCNICO	1
CONTRATISTA	4
LIBRE NOMBRAMIENTO	3
TOTAL	91

Fuente: Encuesta realizada el 30/05/13 en la Secretaría de Gestión Humana.

Gráfica 1. Distribución de la planta de cargos



Fuente: Encuesta realizada el 30/05/13 en la Secretaría de Gestión Humana.

Análisis

Como se puede observar en la gráfica, la mayoría de los funcionarios públicos de carrera administrativa son auxiliares administrativos, que corresponde al 46% de la

población encuestada; el 21% corresponde a profesionales universitarios, el 13% se desempeñan en cargos técnicos, el 8% se desempeñan como secretarías y en un 11% se encuentran los profesionales especializados, los funcionarios de libre nombramiento, contratistas y directores técnicos.

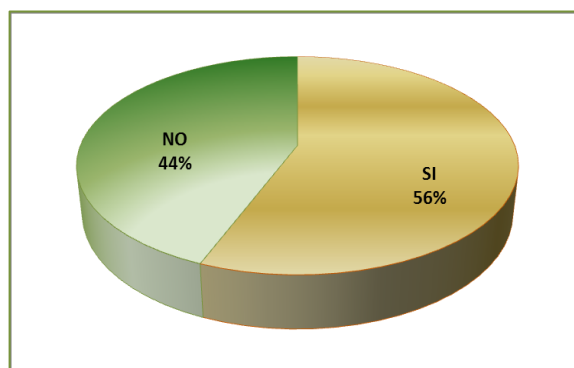
Debilidad: Es necesario mencionar la ausencia de talento humano con título profesional, lo cual conlleva a tener en cuenta esta situación como una desventaja para lograr un equipo de trabajo especializado en la mejora continua de la Gobernación. Sin embargo la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional considera una oportunidad que el 46% de los funcionarios sean Auxiliares Administrativos, para que la administración fomente la formación profesional y especializada en la planta de personal, con el objetivo de incentivarlos y lograr un talento humano más competente, que genere mayor productividad para la entidad y mejores beneficios para su vida.

2. Conocimiento de la misión y visión de la Gobernación

Tabla 3. Conocimiento de la misión y visión de la Gobernación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)	ACUMULADO
SI	51	56%	56%
NO	40	44%	100%
TOTAL	91	100%	-

Gráfica 2. Conocimiento de la misión y visión de la Gobernación



Fuente: Encuesta realizada el 30/05/13 en la Secretaría de Gestión Humana.

Análisis

Aquí se observa que el 56% de los servidores públicos respondió con un sí, mientras que un 44% no tiene claro el direccionamiento estratégico de la Gobernación del Valle del Cauca.

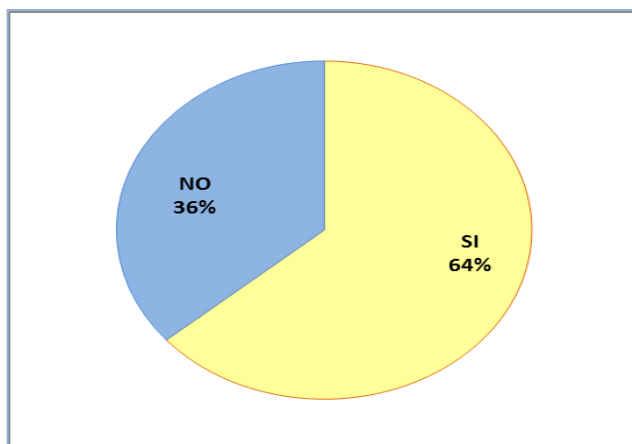
Debilidad: El desconocimiento de la misión y visión en la Gobernación demuestra el poco interés que tiene el personal por el lugar donde trabaja. La Gobernación debería involucrar más a los funcionarios con la filosofía de la organización para estimular el sentido de pertenencia de los mismos, en aras de alcanzar los objetivos en equipo.

3. Identificación del procedimiento en el mapa de procesos

Tabla 4. Identificación del procedimiento en el mapa de procesos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)	ACUMULADO
SI	58	64%	64%
NO	33	36%	100%
TOTAL	91	100%	-

Gráfica 3. Identificación del procedimiento en el mapa de procesos



Fuente: Encuesta realizada el 30/05/13 en la Secretaría de Gestión Humana.

Análisis

Se puede observar que el 64% de los funcionarios ubican los macroprocesos correspondientes a la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional en el mapa de procesos o cadena de valor de la Gobernación, pero hay un 36% que no conoce el mapa de procesos o no identificaban los macroprocesos.

Debilidad: De acuerdo a las observaciones que se hicieron en el momento del diagnóstico, se encontró en la mayoría de servidores públicos desconocimiento del mapa de procesos de la Gobernación a pesar de las capacitaciones realizadas anteriormente, por ello no tienen claro el macroproceso que les corresponde. De

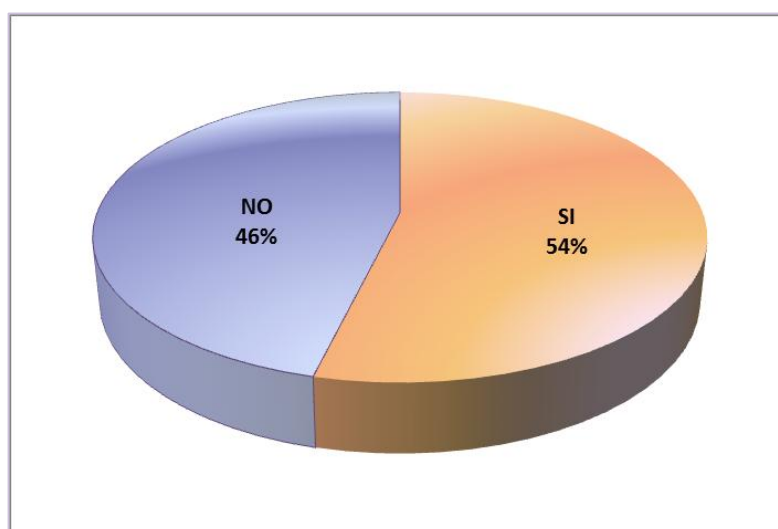
esta forma, si los funcionarios no conocen su apoyo o participación en el proceso, a la organización se le dificultará evaluar el desempeño del talento humano.

4. Reconocimiento del procedimiento

Tabla 5. Reconocimiento del procedimiento

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)	ACUMULADO
SI	49	54%	54%
NO	42	46%	100%
TOTAL	91	100%	-

Gráfica 4. Reconocimiento del procedimiento



Fuente: Encuesta realizada el 30/05/13 en la Secretaría de Gestión Humana.

Análisis

Un 54% del talento humano conoce y menciona el procedimiento realizado en la dependencia correspondiente, mientras que un 46% no identifica el procedimiento o lo confundía el procedimiento con las funciones que realiza.

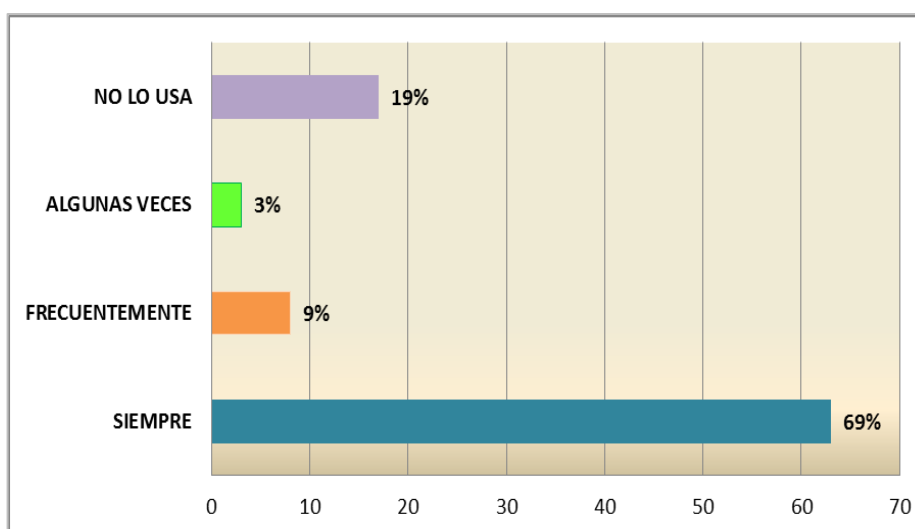
Debilidad: Algunos de los funcionarios desconocen el procedimiento que le corresponde, lo cual se notó en la entrevista, puesto que no respondían con seguridad, sino que deducían observando el mapa de procesos. Como consecuencia, el desconocimiento de las formas correctas de los procedimientos provocaría una sincronía inadecuada con el resto de funcionarios que apoyan dicha dependencia.

5. Aplicación del procedimiento

Tabla 6. Aplicación del procedimiento

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)	ACUMULADO
SIEMPRE	63	69%	69%
FRECUENTEMENTE	8	9%	78%
ALGUNAS VECES	3	3%	81%
NO LO USA	17	19%	100%
TOTAL	91	100%	-

Gráfica 5. Aplicación del procedimiento



Fuente: Encuesta realizada el 30/05/13 en la Secretaría de Gestión Humana.

Análisis

Se puede observar que los servidores públicos en un 69% siempre usan el procedimiento, un 9% lo utiliza con frecuencia, un 3% lo aplica algunas veces y un 19% no lo usa.

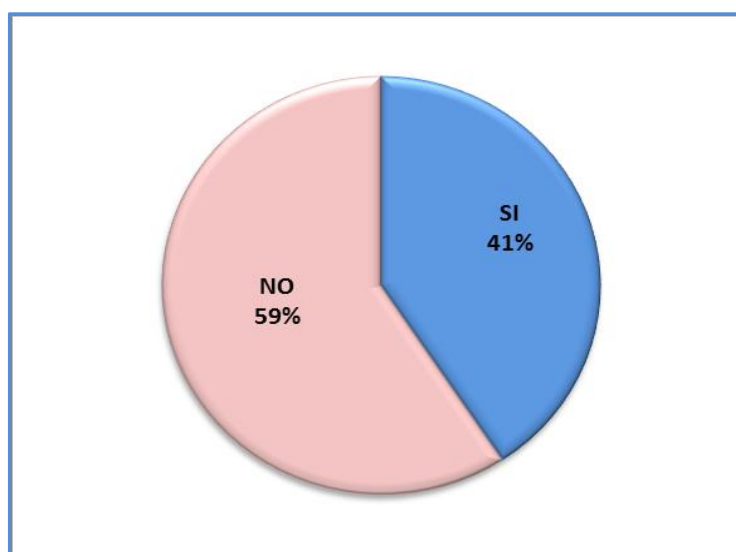
Debilidad: Se puede evidenciar que en gran porcentaje los funcionarios aplican su procedimiento de acuerdo al flujograma y caracterización del mismo, pero igualmente hay un porcentaje considerable de los servidores públicos que no cumple adecuadamente con la aplicación. Por lo que se requiere mayor seguimiento a los procedimientos, por parte de un Comité de Control y Seguimiento para que su aplicación sea permanente.

6. Asignación de recursos en la Gobernación para el desarrollo de las actividades

Tabla 7. Asignación de recursos en la Gobernación para el desarrollo de las actividades

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)	ACUMULADO
SI	37	41%	41%
NO	54	59%	100%
TOTAL	91	100%	-

Gráfica 6. Asignación de recursos en la Gobernación para el desarrollo de las actividades



Fuente: Encuesta realizada el 30/05/13 en la Secretaría de Gestión Humana.

Análisis

El 59% de los funcionarios manifiestan que la Gobernación no aporta los recursos necesarios para realizar un trabajo óptimo en los tiempos definidos.

Debilidad: Más de la mitad del personal manifiesta que la Gobernación proporciona pocos recursos, provocando retrasos en las actividades de los servidores públicos. Entre los recursos más escasos para dar un ejemplo: la papelería, puesto que es muy demandada en la dependencia para certificaciones e historias laborales, informes, entre otros; también el uso de la impresora es muy constante, pero solamente hay 2 impresoras en la Secretaría de Gestión Humana y los trámites se retrasan cuando el toner se acaba, debido a que se demoran 2 o tres días para reemplazarlo, y la explicación de los responsables de suministro es el poco presupuesto del almacén. De ahí la importancia que la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional analice con la Secretaría de

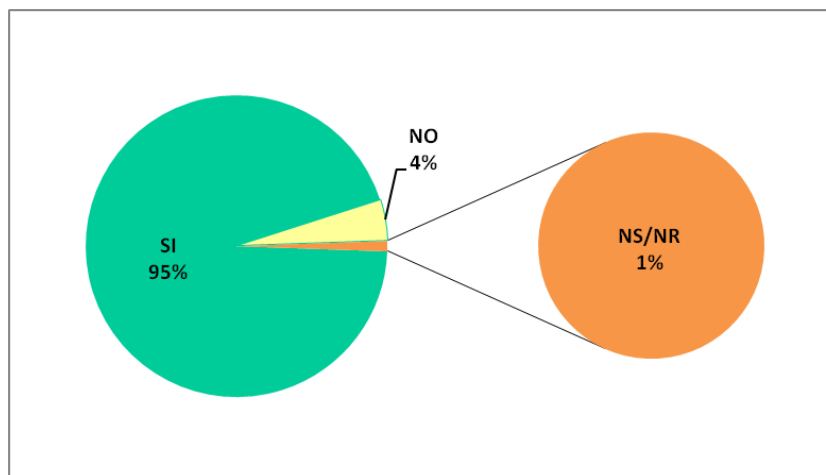
Hacienda y Finanzas públicas y por su puesto el Gobernador, estrategias para ampliar el presupuesto no sólo del almacén, sino de todas la áreas que iniciando año entregan un plan de actividades, asignando un presupuesto pero la administración entrega un monto menor al esperado, lo que genera limitaciones en la gestión. Además de eso los funcionarios manifiestan la necesidad de tener un espacio adecuado donde laborar, el equipo de cómputo adaptado a las actividades respectivas, iluminación entre otros.

7. Importancia de implementar el Sistema Integrado de Gestión en la Gobernación

Tabla 8. Importancia de implementar el Sistema Integrado de Gestión en la Gobernación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)	ACUMULADO
SI	86	95%	95%
NO	4	4%	99%
NS/NR ⁷⁰	1	1%	100%
TOTAL	91	100%	-

Gráfica 7. Importancia de implementar el Sistema Integrado de Gestión en la Gobernación



Fuente: Encuesta realizada el 30/05/13 en la Secretaría de Gestión Humana.

Análisis

El 95% de los servidores públicos manifiestan la importancia de implementar el Sistema Integrado de Gestión en la Gobernación, sin embargo el 4% opina lo contrario. A pesar de que esta pregunta contenía tan sólo dos opciones de

⁷⁰ (No sabe/No responde)

respuesta, el 1% de los funcionarios encuestados no sabe, porque tal vez no conocen sobre el SIG.

Fortaleza: Los funcionarios expresaban las ganas de lograr una estandarización, preocupándose por la mejora continua, puesto que un personal comprometido es un factor importante para aplicar el Sistema Integrado de Gestión correctamente.

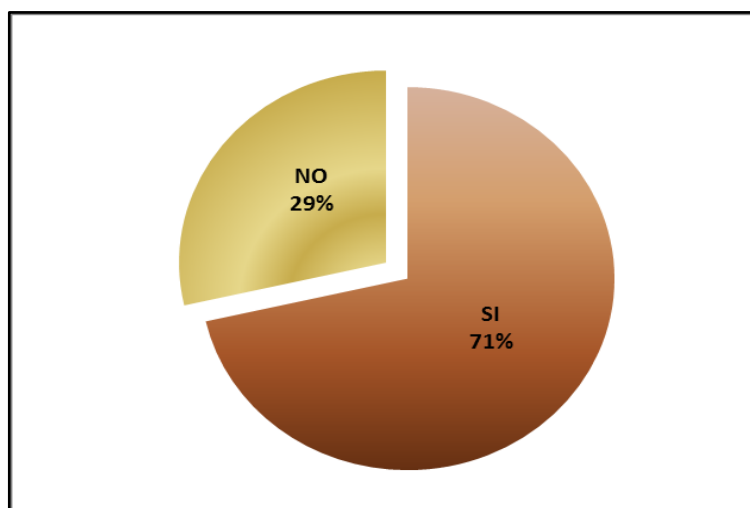
Debilidad: Aunque con un porcentaje bajo, no se puede pasar por alto que a pesar de las capacitaciones y la divulgación del SIG, aún existen personas que no creen necesaria su implementación -es respetable-, o desconocen en que consiste la dinámica.

8. Metodología de comunicación del tema de Sistema Integrado de Gestión

Tabla 9. Metodología de comunicación del tema de Sistema Integrado de Gestión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)	ACUMULADO
SI	65	71%	71%
NO	26	29%	100%
TOTAL	91	100%	-

Gráfica 8. Metodología de comunicación del tema de Sistema Integrado de Gestión



Fuente: Encuesta realizada el 30/05/13 en la Secretaría de Gestión Humana.

Análisis

Un 71% de los funcionarios considera que la forma de comunicar el Sistema Integrado de Gestión es buena, mientras un 29% piensa que se puede mejorar las estrategias de sensibilización y las metodologías de las capacitaciones.

Fortaleza: En gran porcentaje los funcionarios opina que la metodología de comunicación es buena, demostrando que los esfuerzos del comité del SIG de la Gobernación, como responsables de la implementación para impartir el tema, son acertados.

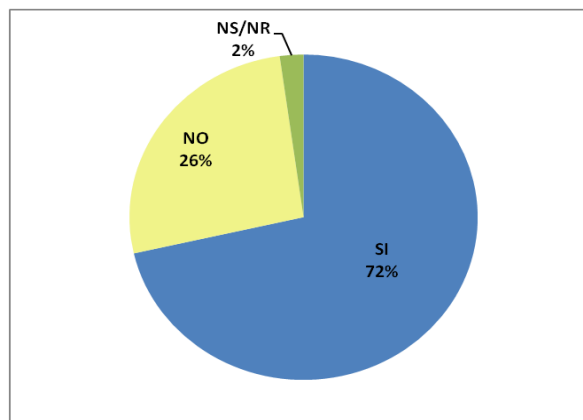
Debilidad: Algunos funcionarios manifiestan la necesidad de tener capacitaciones más prácticas y horarios adecuados para su participación, además de evaluar los temas impartidos en las capacitaciones, puesto que resulta necesario identificar los aspectos más relevantes de acuerdo a los resultados de las observaciones y conocimiento de los funcionarios, estableciendo una metodología más práctica, explicando de una forma más ilustrativa y no siempre utilizando la misma forma capacitación que, para muchos de los encuestados, resulta aburrida.

9. Accesibilidad a la documentación de los procedimientos

Tabla 10. Accesibilidad a la documentación de los procedimientos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)	ACUMULADO
SI	65	72%	72%
NO	24	26%	98%
NS/NR	2	2%	100%
TOTAL	91	100%	-

Gráfica 9. Accesibilidad a la documentación de los procedimientos



Fuente: Encuesta realizada el 30/05/13 en la Secretaría de Gestión Humana.

Análisis

El talento humano en un 72% tiene acceso a los formatos y documentos de los procedimientos, mientras un 26% no tiene acceso y un 2% desconoce de esta documentación.

Fortaleza: Presenta una intranet disponible para todos los funcionarios.

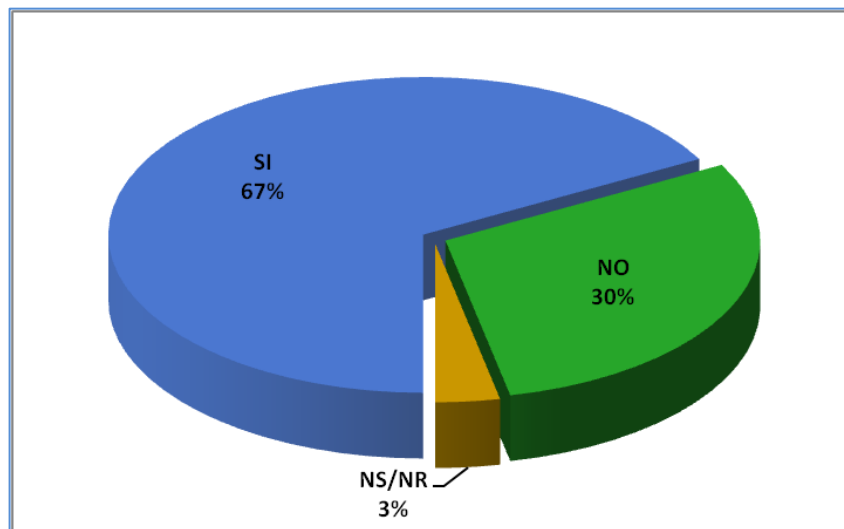
Debilidad: Falta de equipo de cómputo para todos los funcionarios de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, algunos equipos están obsoletos o no permiten el acceso a la intranet debido a que existen un número limitado de puntos de acceso.

10. Seguimiento y el análisis de los procedimientos

Tabla 11. Seguimiento y el análisis de los procedimientos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)	ACUMULADO
SI	61	67%	67%
NO	27	30%	97%
NS/NR	3	3%	100%
TOTAL	91	100%	-

Gráfica 10. Seguimiento y el análisis de los procedimientos



Fuente: Encuesta realizada el 30/05/13 en la Secretaría de Gestión Humana.

Análisis

Un 67% las personas entrevistadas dice que se hace seguimiento a los procedimientos en los cuales intervienen, en tanto un 30% asegura que no, más un 3% de los funcionarios no saben si esta actividad se realiza.

Debilidad: Los indicadores que hay en la organización para hacer seguimiento en cada área no se están haciendo periódicamente, para analizar el comportamiento

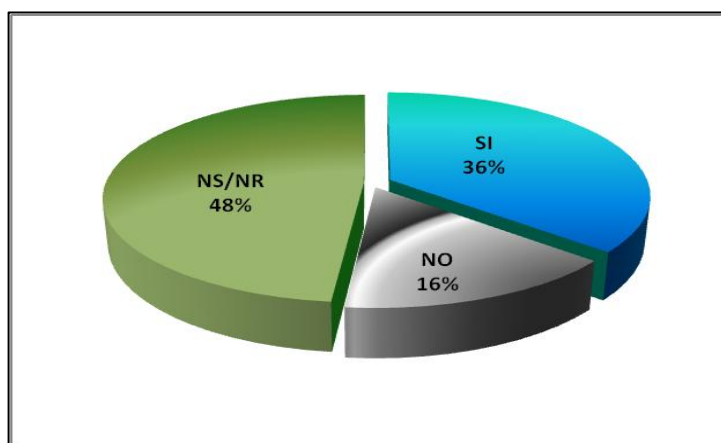
y crear estrategias de mejoras; este descuido no permite evaluar el grado de avance de la dependencia en cuanto al desempeño de su talento humano.

11. Control ejercido en la entidad sobre los procesos contratados externamente

Tabla 12. Control ejercido en la entidad sobre los procesos contratados externamente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)	ACUMULADO
SI	33	36%	36%
NO	14	16%	52%
NS/NR	44	48%	100%
TOTAL	91	100%	-

Gráfica 11. Control ejercido en la entidad sobre los procesos contratados externamente



Fuente: Encuesta realizada el 30/05/13 en la Secretaría de Gestión Humana.

Análisis

Se observa que un 36% de los funcionarios manifiesta que existe control de la entidad en cuanto a los contratistas, un 16% asegura que no, pero con un 48% se refleja el desconocimiento de este tema, a pesar que esta opción de respuesta no estaba planteada en la lista de chequeo.

Debilidad: Hay un porcentaje significativo de personas que desconocen de todo el proceso de vinculación de los contratistas, y su apoyo a los procedimientos; aunque no es necesario que se conozca todo sobre esta vinculación, se considera importante en los casos donde existen funcionarios de contrato que han sido asignados como coordinadores de procedimientos. También es necesario articular las actividades de los funcionarios de carrera administrativa con los contratistas,

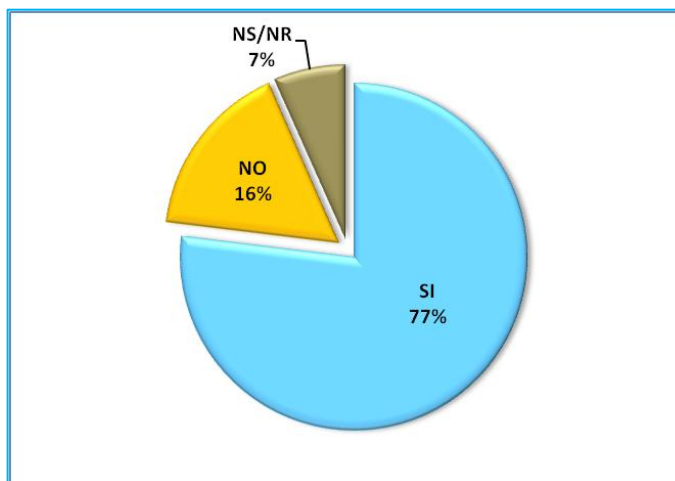
demonstrando que no sólo están para cumplir con un proyecto en específico, sino para colaborar con el proceso en general.

12. Documentación e implementación de los procedimientos

Tabla 13. Documentación e implementación de los procedimientos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)	ACUMULADO
SI	70	77%	77%
NO	15	16%	93%
NS/NR	6	7%	100%
TOTAL	91	100%	-

Gráfica 12. Documentación e implementación de los procedimientos



Fuente: Encuesta realizada el 30/05/13 en la Secretaría de Gestión Humana.

Análisis

Un 77% de los funcionarios sabe que existen documentos tanto digitales como en forma física, que describen la caracterización de cada uno de los procedimientos de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional; pero un 16% no conoce sobre esta documentación, mientras el 7% restante no responde la pregunta.

Fortaleza: De acuerdo a los resultados, se ve la importancia del desarrollo de la gestión documental para que los funcionarios tengan facilidad de acceso a los procedimientos. Siendo así se rescata el hecho de que la mayoría de empleados procure seguir los procedimientos como debe ser.

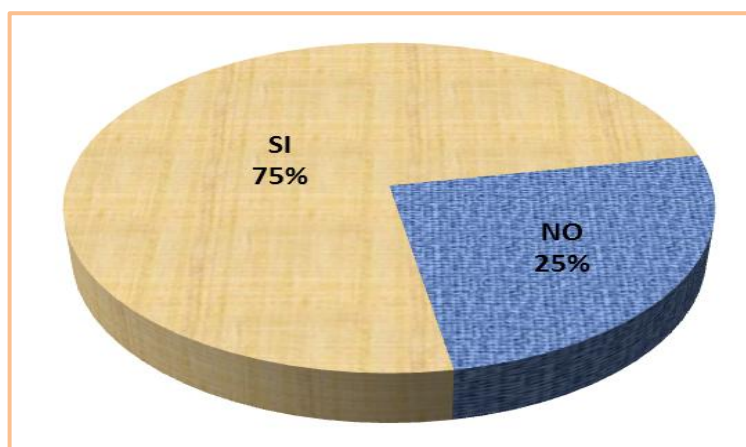
Debilidad: Existen funcionarios que no conocen la caracterización de los procedimientos, incluso que no acceden a la carpeta pública de la Gobernación donde se encuentran todos los documentos.

13. Compromiso de la alta dirección en comunicar al funcionario la importancia de satisfacer los requisitos de los grupos de interés

Tabla 14. Compromiso de la alta dirección en comunicar al funcionario la importancia de satisfacer los requisitos de los grupos de interés

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)	ACUMULADO
SI	68	75%	75%
NO	23	25%	100%
TOTAL	91	100%	-

Gráfica 13. Compromiso de la alta dirección en comunicar al funcionario la importancia de satisfacer los requisitos de los grupos de interés



Fuente: Encuesta realizada el 30/05/13 en la Secretaría de Gestión Humana.

Análisis

Los servidores públicos en un 75% dice que la alta dirección resalta la importancia de satisfacer los requisitos de los grupos de interés, sin embargo un 25% de los funcionarios manifiesta que la alta dirección debe tener mayor participación en las actividades relaciones con el Sistema Integrado de Gestión, tales como capacitaciones, eventos, concursos, entre otros.

Debilidad: Se manifiesta un descontento por la poca participación de los altos directivos (Gobernador, Secretarios de despacho, Subsecretarios, entre otros) en las capacitaciones y otras actividades realizadas con el fin de lograr en todos los funcionarios mayor interés en el Sistema Integrado de Gestión. Por ello es necesario que absolutamente todos se involucren y participen activamente en cada actividad planeada para el SIG, sin importar si es un funcionario encargado, auxiliar administrativo, técnico, entre otros, puesto que la implementación requiere del compromiso de todos.

8.5.1.1 Análisis de los resultados

El 56% de los funcionarios participantes de este estudio conocen el direccionamiento estratégico de la Gobernación del Valle del Cauca, por tal motivo es importante fortalecer las estrategias de comunicación acerca de este tema para lograr la articulación del funcionario a la organización.

Gran parte de los funcionarios entrevistados conoce sobre el Sistema Integrado de Gestión, sin embargo encunanto a las campañas de sensibilización por el Comité del SIG un 29% de los servidores públicos encuestados consideran necesario que se utilicen otras formas de comunicación en la dependencia para dar a conocer las actividades que se entan desarrollando periódicamente. Asimismo, es relevante considerar la metodología de las capacitaciones, dado que los funcionarios manifiestan que ésta debe hacerse de forma práctica, con cada uno de los funcionarios en el sitio de trabajo, dando a conocer la documentación de los procedimientos, formatos, documentos y demás, contenidos en la carpeta (SN 0589), que se encuentra situada en las equipos de cada uno de los funcionarios, aunque en algunos casos se desconoce el acceso a la documentación.

Los servidores públicos de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional consideran en su mayoría (59%) que los recursos proporcionados por la Gobernación del Valle del Cauca son insuficientes respecto a las condiciones del puesto de trabajo; equipos obsoletos, demoras en el aprovisionamiento de suministros, programa de estímulos, entre otros. Esto afecta sobremanera el desarrollo de las actividades de cada empleado, quien aparte de estímulos personales necesita contar con todo el material técnico necesario para cumplir con sus respectivas labores.

La lista de chequeo tiene como opción de respuesta sí o no, no obstante los funcionarios no tienen conocimiento en una considerable proporción (48%), del control que la entidad ejerce sobre los procedimientos contratados externamente, de esta forma se hace necesaria la difusión de los mismos para el buen funcionamiento de los procesos y procedimientos. Asimismo con la documentación, implementación y mantenimiento de los procedimientos.

8.5.2 Resultados del Cuestionario Abierto

Este instrumento incluye cinco variables, las dos primeras se refieren a la opinión que tienen los servidores públicos acerca del Sistema Integrado de Gestión, y las otras tres sólo eran desarrolladas por los coordinadores de los procedimientos (funcionarios encargados de desarrollar un procedimiento), donde detallaban paso a paso el proceso, las dificultades que tenían al realizarlo, y la forma de mejorarlo.

A continuación se muestra las dos primeras variables mencionadas anteriormente:

1. El Sistema Integrado de Gestión según los servidores públicos

Para desarrollar esta variable fue necesario dividir en dos grupos las respuestas que los funcionarios dieron sobre el Sistema Integrado de Gestión, por una parte están los que intentaron hablar acerca del concepto del SIG, y por otro los que opinaron sobre el SIG en la Gobernación del Valle del Cauca.

Conocimiento sobre el SIG:

- ❖ Es una herramienta de gestión compuesta por el MECI y el SGC que mejora los procesos y procedimientos de la entidad para brindar una mejor atención a los clientes internos y externos logrando mejor calidad y eficiencia.
- ❖ Elementos correspondientes a la justificación y soporte técnico-científico de los procesos, involucra la cultura organizacional.
- ❖ Armonización del sistema de gestión de calidad con el MECI y la NTCGP 1000:2009 conforme a la ley 872 del 2003 y el decreto 1599 del 2005 que busca el mejoramiento de la gestión administrativa de la entidad con enfoque de la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano
- ❖ Es un sistema que se acomoda al nuevo modelo organizacional, que implica un trabajo en equipo de todos los servidores públicos, orientado al cumplimiento de una misión a través de una visión y unos objetivos claros coherentes con el plan de desarrollo trazado por la administración.
- ❖ Es un sistema que permite la organización y disminución de los trámites en la dependencia.

Actitud sobre el SIG

- ❖ Normatividad por cumplir.
- ❖ Es un buen mecanismo de control.
- ❖ Es una forma de gestionar la comunicación de los empleados.
- ❖ Permite organizar y estandarizar los procedimientos.
- ❖ Permite un mejor desempeño laboral.
- ❖ Documentación de actividades.
- ❖ Permite el buen funcionamiento de las diferentes dependencias.
- ❖ Correcto funcionamiento de los procedimientos.
- ❖ Necesario involucrar a todos los funcionarios de la Gobernación.
- ❖ Necesidad del talento humano específico para su implementación.
- ❖ Deben emplearse estrategias apropiadas para lograr la sensibilización y la apropiación tanto de la parte documental, como de los procesos realizados y que se van a realizar.
- ❖ Es necesario realizar la implementación de una manera integral, porque falta motivación de los funcionarios, recursos e inversión.
- ❖ Es necesario para la implementación, aplicar la política de estimulación e incentivos como por ejemplo los encargos.
- ❖ Requiere acceso a documentación de los procesos.
- ❖ Metodología práctica en las capacitaciones.
- ❖ La Gobernación ha mejorado en su gestión.

2. Dificultades para implementación del Sistema Integrado de Gestión

- ❖ Tiempo.
- ❖ Sobrecarga laboral.
- ❖ Poco compromiso del nivel directivo dado que desconocen los procedimientos.
- ❖ Falta de talento humano idóneo para realizar el trabajo.
- ❖ Algunos procedimientos están mal documentados, por tanto no se logran articular.

- ❖ Falta de capacitación a todo el personal.
- ❖ Falta de inducción en el puesto de trabajo después de rotación.
- ❖ Rotación de personal, se hace pertinente capacitar acerca de los procedimientos pertinentes al área.
- ❖ Tiempo de contratación y vinculación.
- ❖ Difusión de la información
- ❖ La metodología de las capacitaciones no es la adecuada
- ❖ Terminación de su periodo laboral
- ❖ Cultura organizacional, resistencia al cambio y el ejercicio del cargo por funciones.
- ❖ Falta de comunicación.
- ❖ Equipos deficientes.

Como se mencionó anteriormente, al grupo de Coordinadores se les pidió que describieran los procedimientos en los cuales participaban, y adicionalmente se analizaron las siguientes variables:

3. Dificultades en el desarrollo del procedimiento

- ❖ Disponibilidad presupuestal
- ❖ Carencia del personal capacitado y funcionarios que ejercen labores que no corresponden a sus competencias
- ❖ No proporcionan los recursos a tiempo y no reportan a tiempo a los funcionarios desvinculados (nómina)
- ❖ El proceso SAP no está definido esto hace que el trámite se demore.
- ❖ Sobrecarga laboral
- ❖ Falta de articulación de las diferentes áreas
- ❖ Falta de conocimiento de la normatividad legal vigente.
- ❖ Rotación de personal

4. Propuestas para mejorar la realización del procedimiento

- ❖ Agilizar tiempos de nómina
- ❖ Planeación en el área y realizar las actividades propias del cargo
- ❖ Aumentar el Talento humano idóneo y capacitado.
- ❖ Capacitación en nuevos programas que se están usando.
- ❖ Implementación de un nuevo software
- ❖ Agilizar la expedición de los CDP
- ❖ Reportes de novedades de talento humano se hagan a tiempo
- ❖ Compromiso de los directivos y empoderamiento de información para líderes de procesos
- ❖ Simplificación de trámites y procedimientos.

8.5.2.1 Análisis

De acuerdo a las consideraciones de los servidores públicos de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, se puede deducir que es necesario fortalecer algunos aspectos básicos, entre ellos:

- La necesidad de involucrar a todos los funcionarios de la Gobernación en el proceso de implementación del SIG, puesto que debe ser un trabajo articulado, transversal en toda la dependencia y finalmente en toda la organización.
- Asignar un equipo de trabajo específico para llevar a cabo esta implementación. Este equipo debe estar comprometido a cumplir con los objetivos y metas propuestas, utilizando estrategias que permitan la sensibilización y llame la atención de todos los funcionarios, con el fin de hacerlos partícipes en todas las actividades programadas.
- La desmotivación por parte de los funcionarios, puesto que el proceso de implementación ha durado muchos años y aún no se observan avances significativos; asimismo la falta de involucramiento de sus jefes en el proceso, la sobrecarga laboral, la inadecuada descripción de algunos procedimientos y la rotación constante, son aspectos que afectan la participación de los servidores públicos.

8.5.3 Identificación de factores que influyen en el desarrollo del SIG

De acuerdo al diagnóstico realizado en la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional y observación de los practicantes Viviana Sánchez y Jorge Luis Orobio, se encontraron diecinueve dificultades que impiden el óptimo desarrollo del Sistema Integrado de Gestión. Con la asesoría del Doctor Wilmar González (Director técnico de la Subsecretaría de Recursos Humanos) se realizó una clasificación de los problemas más relevantes, y utilizando la **Matriz de Motricidad y Dependencia**, encontrar el problema más importante para establecer estrategias que ayuden a solucionarlo.

En la (Tabla 15) se visualiza; al lado izquierdo los diecinueve problemas encontrados y en el lado derecho una breve descripción de los mismos para posteriormente lograr una aplicación más clara de la matriz de motricidad y dependencia.

Tabla 15. Problemas de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional

PROBLEMA	DESCRIPCIÓN DE LOS PROBLEMAS
Poco talento humano idóneo para realizar el trabajo.	Hace referencia al déficit de personal con la formación académica, los conocimientos, habilidades y destrezas, experiencia, etc., necesarios para realizar las actividades laborales.
Demora en la vinculación de contratistas de prestación de servicios.	Se refiere a las actividades que se realizan por concepto de subcontratación en un periodo determinado, el cual incurre en demoras para la renovación del siguiente periodo de tiempo.
Rotación de personal sin políticas claras.	Consiste en que los movimientos de personal se realizan sin tener en cuenta los perfiles de los cargos en relación a las competencias del personal asignado para suplir el cargo.
Pocas capacitaciones a todo el personal.	Se refiere a la poca planeación y control de las capacitaciones respecto a la implementación de nuevos programas debido a la inasistencia de los funcionarios lo que genera ineficiencia en el desarrollo de las actividades laborales.
Sobrecarga laboral	Es el exceso de actividades laborales realizadas por un servidor público.
Poca participación del nivel directivo.	Se refiere a la poca participación de los funcionarios de la alta gerencia y niveles medios de la Gobernación del Valle del Cauca en las actividades realizadas para la implementación del SIG.
La deficiente difusión de la información	Hace referencia a que la información referente al SIG no trasciende de los agentes de cambio, a los funcionarios.
Metodología de las capacitaciones del SIG no son prácticas	Los funcionarios de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional manifestaron que las capacitaciones deben hacerse en el puesto de trabajo de forma práctica y no magistral.
Personal desmotivado por la terminación del	Los funcionarios que están a punto de jubilarse dicen no participar de las actividades realizadas para la implementación del SIG

periodo laboral	debido a que pronto dejarán de prestar sus servicios a la entidad.
Deficiencia tecnológica	Se refiere a los equipos de cómputo obsoletos que dificultan la realización de las actividades laborales.
Resistencia al cambio en la cultura organizacional	Es la poca adaptación de los funcionarios públicos al modelo de gestión por procesos, y el deficiente uso de los procedimientos documentados.
Falta de inducción en el puesto de trabajo después de rotación	Consiste en que luego de los movimientos de personal realizados por concepto de rotación no se hace la orientación acerca del procedimiento en el cual va a participar.
No hay disponibilidad presupuestal necesaria	Se refiere a que no se asignan los recursos económicos a los proyectos que incluyen actividades relacionadas con el SIG.
Falta de tiempo para participar en la implementación del SIG	Se refiere a la escasez de tiempo de los servidores públicos por motivos laborales y personales, motivo por el cual no participan en las actividades y capacitaciones propias del SIG.
Incumplimiento de fechas para la entrega de actividades	Consiste en retrasos en entregas de productos de unas áreas a otras, necesarios para la realización de actividades laborales.
Poca articulación de las diferentes áreas	Se refiere a que los procedimientos no son transversales de esta forma cada área realiza sus actividades de manera independiente a las demás áreas.
Poco conocimiento de la normatividad legal vigente.	Es el desconocimiento de los requisitos de ley para el trámite y gestión de las actividades laborales, esto genera retrasos, retrocesos, y demás inconvenientes.
Desactualización de la resolución de designación de coordinadores de procedimientos	Hace referencia a que cada vez que se realizan movimientos de personal no se renueva la designación de coordinadores de procedimientos, en algunos casos se designan pero no se socializa.
Uso inadecuado de los formatos de gestión documental	Es el uso de los diferentes formatos de gestión documental, sin tener el propósito, el destino es decir si es interno o externo y demás especificaciones.

Motricidad: Se refiere al movimiento que puede tener la variable dentro del campo de acción, es decir, específicamente cuando se habla de motricidad se busca el grado de influencia que puede tener en este caso el problema en las otras variables.

Dependencia: Consiste en el grado que una variable puede ser influenciada o afectada por otras variables, este factor identifica en que forma puede una variable comportarse de acuerdo al movimientos de otros aspectos.

8.5.3.1 Matriz de motricidad y dependencia

Es un análisis de los procesos de la organización, en el cual se clasifican de manera jerárquica los aspectos más relevantes, para establecer estrategias que permitan mejorar las falencias encontradas dentro del proceso.

Figura 9. Matriz de motricidad y dependencia

		ALTA	DEPENDENCIA	BAJA
MOTRICIDAD	ALTA	ZONA DE CONFLICTO O VARIABLES ENLACE P1	ZONA DE PODER O VARIABLES DE ENTRADA P9 P3 P4 P6	
	BAJA	P15 P16 ZONA DE SALIDA O VARIABLES RESULTADO P5 P19	P2 P12 P18 P14 ZONA DE PROBLEMAS AUTÓNOMOS P7 P13 P17 P8 P10 P11	

Fuente: Encuesta realizada el 30/05/13 en la Secretaría de Gestión Humana.

“Zona de poder o variables de entrada: En esta zona se encuentran las variables que tienen alta motricidad y baja dependencia. Por esta razón, son las más importantes ya que influyen sobre la mayoría de variables y dependen poco de las mismas.

Zona de conflicto o variables de enlace: Aquí se encuentran las variables de alta motricidad y alta dependencia, las cuales son muy dependientes pero también altamente vulnerables. De la misma forma que influye, son influidas. Las modificaciones que tengan lugar en ellas, repercutirán en todo el sistema.

Zona de salida o variables resultado: Tiene poca motricidad, pero una alta dependencia, estas son consecuencia de las variables de poder y conflicto.

Zona de problemas autónomos o variables excluidas: Tienen muy poca motricidad y muy poca dependencia, estas variables ni influyen, ni son influidas significativamente⁷¹.

8.5.3.2 Clasificación de problemas de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional

Zona de poder:

P1 Poco talento humano idóneo para realizar el trabajo.

Zona de conflicto:

P3 Rotación de personal sin políticas claras.

P4 Pocas capacitaciones a todo el personal.

P6 Poca participación del nivel directivo.

P9 Personal desmotivado por la terminación del periodo laboral

Zona de salida

P5 Sobrecarga laboral

P15 Incumplimiento de fechas para la entrega de actividades

P16 Poca articulación de las diferentes áreas

P19 Uso inadecuado de los formatos de gestión documental

Zona de problemas autónomos:

P2 Demora en la vinculación de contratistas de prestación de servicios.

P7 La deficiente difusión de la información

P8 Metodología de las capacitaciones del SIG no son prácticas

P10 Deficiencia tecnológica

P11 Resistencia al cambio en la cultura organizacional

P12 Falta de inducción en el puesto de trabajo después de rotación

P13 No hay disponibilidad presupuestal necesaria

P14 Falta de tiempo para participar en la implementación del SIG

P17 Falta de conocimiento de la normatividad legal vigente.

P18 Desactualización de la resolución de designación de coordinadores de procedimientos

8.5.3.3 Análisis

Entre los problemas encontrados durante el análisis, de los más importantes, están el “Poco talento humano idóneo para realizar el trabajo” y “Rotación de personal”, que se pueden solucionar estableciendo unas políticas claras para la

⁷¹ GUZMÁN VÁSQUEZ, Alexander; MALAVER ROJAS, Marleny Natalia; RIVERA RODRÍGUEZ, Hugo Alberto. Análisis estructural Técnica de la prospectiva. Universidad del Rosario. Facultad de Administración, 2005. p. 21

selección de personal; cabe resaltar que existen políticas pero por influencias no se logra la transparencia y rapidez en el proceso de reclutamiento.

Otra dificultad que influye en casi todos los aspectos es la “Poca participación los altos directivos”, los funcionarios están de acuerdo en que los líderes deben dar ejemplo, pero se encuentra que los altos directivos tienen un bajo nivel de participación en la implementación del Sistema Integrado de Gestión, creando un rechazo por parte de los otros servidores públicos a cualquier asistencia o participación relacionada con capacitación, talleres, y otras actividades para avanzar en la implementación mientras los que tienen cargos principales que deben ser los más comprometidos con la certificación, pero más que eso de lograr la mejora continua no asistan. Es un poco difícil dar solución a este aspecto porque son personas de libre nombramiento y su puesto es provisional. Tal vez para solucionar el problema se puede incentivar a los funcionarios con un periodo fijo en el cargo, siempre y cuando muestre participación en las actividades.

8.5.4 Fortalezas y Debilidades encontradas en el diagnóstico realizado a la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional.

Fortalezas

- ✓ Capacitaciones periódicas para el crecimiento profesional de los funcionarios.
- ✓ Aprovechamiento de la intranet para proporcionar información necesaria a todos los funcionarios.

Debilidades

- ✓ Poco personal especializado en los cargos de carrera administrativa
- ✓ Desconocimiento de los procesos y procedimientos
- ✓ Disponibilidad de los recursos
- ✓ Metodología de las capacitaciones
- ✓ Control y seguimientos a los procedimientos
- ✓ Poca interacción con agentes externos
- ✓ Falta de compromiso de los altos directivos
- ✓ Rotación constante de personal
- ✓ Deficiencia tecnológica
- ✓ Resistencia al cambio
- ✓ Sobrecarga Laboral

9. INTERVENCIÓN

Plan de Acción

“Es la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que debe alcanzarse y que debe de hacerse para alcanzarlos, se trata entonces de un modelo teórico para la acción futura, empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible”.⁷²

El plan de acción establece un grupo de actividades, de acuerdo a los objetivos establecidos para alcanzar una meta que permita una mejora en la organización.

9.1 Falencias

En el diagnóstico se evidenciaron varias falencias, que afectan la aplicación de los procesos y procedimientos de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional; una de ellas es la falta de un programa adecuado de capacitaciones, que proporcione metodologías prácticas para que los funcionarios conozcan acerca del Sistema Integrado de Gestión, y se interesen en profundizar en todo lo relacionado con la Norma Técnica de Calidad (NTCGP 1000:2009); con el objetivo de que comprendan el modelo por procesos y procedimientos y vean la importancia de conocer los procedimientos de la dependencia.

Otra falencia importante es la Falta de un plan de seguimiento y control de los procedimientos correspondientes a la secretaría, ya que no se utilizan los indicadores que son necesarios para evaluar el desempeño del talento humano, de esta forma controlar y optimizar la ejecución de las actividades. También se detectó una gran deficiencia tecnológica, debido a que los computadores que hay en la dependencia no tienen un buen rendimiento; en cuanto al hardware, falla en ocasiones, no hay disponibilidad de equipos de cómputo para todo el personal y en el software, requiere actualización y manejo adecuado por parte de los funcionarios; estos aspectos impiden el desarrollo adecuado de las actividades.

A continuación se evidencia las diferentes actividades que se deben desarrollar en la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, para mejorar la implementación de los procesos y procedimientos.

⁷² CHIAVENATO. Op. Cit., p.47

9.2 Objetivos

Para solucionar algunas de las falencias encontradas en la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional de la Gobernación del Valle, con respecto a la inadecuada aplicación de los procesos y procedimientos correspondientes, se establecen los siguientes objetivos:

9.2.1 Objetivo 1

Desarrollar un programa de capacitación para el periodo 2013-2014, con el propósito de explicar al personal vinculado sobre el modelo por procesos y procedimientos que la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional está intentando implementar.

Estrategia

Programando cursos de capacitación que tenga como contenido todo lo relacionado con la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000:2009, el mapa de procesos de la Gobernación del Valle y el cambio organizacional.

Actividad

Creación de un programa de capacitación, que incluirá los elementos necesarios para que el servidor público identifique los procesos y procedimientos correspondientes a la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, aplique de forma adecuada sus procedimientos y se interese en todo lo relacionado con el Sistema Integrado de Gestión.

A continuación se ilustrará cuáles son los nombres de las capacitaciones, sus respectivos objetivos y los contenidos correspondientes.

Capacitación N° 1. El Sistema Integrado de Gestión

Objetivo

Conocer a profundidad los componentes del Sistema Integrado de Gestión, para generar en los funcionarios interés en la calidad del servicio y la mejora continua.

Objetivos Específicos

Los funcionarios que reciban esta capacitación estarán en capacidad de:

- ✓ Saber los principios y conceptos básicos del Sistema Integrado de Gestión
- ✓ Conocer los requisitos para implementar la Norma técnica de calidad
- ✓ Cuál es el marco legal que rige a la norma
- ✓ Saber qué es control interno

- ✓ Comprender la importancia del modelo de gestión por procesos
- ✓ Diferenciar los procesos y procedimientos

Contenido de la Capacitación

Sesión N° 1 Conceptos básicos del modelo de gestión por procesos

- ✓ Conceptualización del Sistema Integrado de Gestión
- ✓ Características del SIG
- ✓ Beneficios
- ✓ Ciclo PHVA
- ✓ Conceptualización de Proceso y Procedimiento
- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Mapa de riesgos
- ✓ Taller

Sesión N° 2 Norma Técnica de Calidad NTCGP1000:2009

- ✓ Conceptualización de Norma técnica en calidad
- ✓ Organización Internacional de Normalización
- ✓ Marco Legal
- ✓ Generalidades
- ✓ Estructura de la NTCGP1000:2009
- ✓ Principios y Requisitos
- ✓ Caso de éxito
- ✓ Taller

Sesión N° 3 Modelo Estándar de Control Interno (MECI)

- ✓ Conceptualización del Control interno
- ✓ Marco Legal
- ✓ Generalidades del Modelo Estándar
- ✓ Principios y Requisitos
- ✓ Caso de éxito
- ✓ Dinámica

Esta capacitación es para todos los funcionarios de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, su duración es de 2 horas diarias por sesión, es decir, tres (3) días para cumplir con el contenido de la capacitación; al ser una Secretaría de 120 personas, se divide en tres (3) grupos de cuarenta (40) personas. Esta capacitación sobre el Sistema Integrado de Gestión será dictada en el Salón Gobernadores, ubicada en el segundo piso de la institución, por dos integrantes del Comité del SIG de la Gobernación del Valle del Cauca, especializados en Calidad, por lo que no hay costo para la capacitación. Pero si existen otros costos que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 16. Costos de Capacitación N° 1

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	N° DE UNIDADES	COSTO UNIDAD	N° DE DÍAS	SUBTOTAL
REFRIGERIOS	120	\$6.000	3	\$2.160.000
COPIAS	120	\$200	1	\$24.000
TOTAL				\$2.184.000

El costo total de la capacitación a todos los funcionarios de la dependencia es de \$2.184.000 pesos m/c (dos millones ciento ochenta y cuatro mil pesos).

Capacitación N° 2. Procesos y procedimientos de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional

Objetivo

Enseñar a los servidores públicos de la dependencia, los procesos que le corresponden para que los interioricen.

Objetivos Específicos

El funcionario que asista a esta capacitación tendrá la capacidad de:

- ✓ Saber cuál es el Mapa de procesos de la Gobernación del Valle y de la Secretaría de Gestión Humana.
- ✓ Identificar el Macroproceso correspondiente a la Secretaría.
- ✓ Conocer los procedimientos en los cuales participa.
- ✓ Aprender los procedimientos de sus compañeros.

Contenido de la Capacitación

- ✓ Mapa de Procesos de la Gobernación
- ✓ Macroprocesos de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional.
- ✓ Procesos y Procedimientos de la Subsecretaría de Recursos Humanos.
- ✓ Procesos y Procedimientos de la Subsecretaría de Desarrollo Administrativo.
- ✓ Dinámica

La duración de la capacitación es de 2 horas; al ser una Secretaría de 120 personas, se divide en tres (3) grupos de cuarenta (40) personas. Esta capacitación sobre el Sistema Integrado de Gestión será dictada en el Salón Gobernadores por el Comité del SIG de la Gobernación del Valle del Cauca.

El costo de la capacitación se describe en el siguiente cuadro:

Tabla 17. Costos de Capacitación N° 2

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	N° DE UNIDADES	COSTO UNIDAD	N° DE DÍAS	SUBTOTAL
REFRIGERIOS	120	\$6.000	3	\$2.160.000
COPIAS	120	\$200	1	\$24.000
TOTAL				\$2.184.000

El costo total de la capacitación a todos los funcionarios de la dependencia es de \$2.184.000 pesos m/c (dos millones ciento ochenta y cuatro mil pesos).

Capacitación N° 3. El Cambio Organizacional en el sector público

Objetivo

Conocer sobre el cambio organizacional, enfocandose en el área pública para interesar a los servidores públicos en la adaptación de nuevas metodologías laborales.

Objetivos Específicos

El funcionario que reciba esta capacitación estará en la capacidad de:

- ✓ Identificar factores dentro de la cultura organizacional.
- ✓ Conocer los beneficios de un buen clima laboral.
- ✓ Aprender sobre el desarrollo organizacional.

Contenido de la Capacitación

- ✓ Conceptualización de la Función Pública
- ✓ Rol del Servidor Público
- ✓ Competencias comunes del Servidor Público
- ✓ Video(para conocer la percepción de los asistentes)
- ✓ Resistencia al cambio
- ✓ Administración del cambio
- ✓ Desarrollo Organizacional
- ✓ Cultura Organizacional
- ✓ Liderazgo
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Dinámica

El tiempo de duración de la capacitación es de 2 horas; se divide el personal en tres (3) grupos de cuarenta (40) personas. Esta capacitación será dictada por un profesional con experticia en cambio organizacional.

Tabla 18. Costo de Capacitación N° 3

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	N° DE UNIDADES	COSTO UNIDAD	N° DE DÍAS	SUBTOTAL
CAPACITACIÓN	120	\$18.000	1	\$2.160.000
REFRIGERIOS	120	\$5.000	1	\$600.000
TOTAL				\$2.760.000

El costo de la capacitación a todos los funcionarios de la dependencia es de \$2.760.000 pesos m/c (dos millones setecientos sesenta mil pesos).

Para cumplir con el programa de capacitaciones en el periodo 2013-2014 se requiere un presupuesto de:

Tabla 19. Costos del programa de capacitaciones

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	COSTO
Capacitación N° 1	\$2.184.000
Capacitación N° 2	\$2.184.000
Capacitación N° 3	\$2.760.000
TOTAL:	\$7.128.000

El costo total del programa de capacitaciones es de \$7.128.000 pesos m/c (siete millones ciento ventiocho mil pesos).

La evaluación de las capacitaciones corresponderá a los encargados de la capacitación, ellos toman la decisión sobre cual sería la modalidad más acertada para calificar el aprendizaje de los servidores públicos, pero también en cada una de las capacitaciones se sugiere talleres y dinámicas para que los asistentes participen y esten más interesados en la capacitación.

9.2.2 Objetivo 2

Establecer mecanismos de seguimiento y control de las no conformidades para el año 2013

Estrategia

Estableciendo evaluaciones periódicas de los procedimientos para determinar el cumplimiento de las actividades asignadas al personal de cada área de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional.

Actividad N°1.

Formación un Comité para la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional que se encargue de ejercer el seguimiento, control y vigilancia de la ejecución de procedimientos acorde a los procesos de la dependencia.

Este comité se encargará de evitar los incumplimientos de las actividades, evaluando con cada funcionario los tiempos y los requerimientos de cada procedimiento, además de los participantes del mismo. El comité estará conformado por los siguientes funcionarios:

- ✓ Secretaria de Despacho
- ✓ Director técnico de Subsecretaría de Recursos Humanos
- ✓ Subsecretario de Recursos Humanos
- ✓ Director técnico de Subsecretaría de Desarrollo Administrativo
- ✓ Subsecretario de Desarrollo Administrativo
- ✓ Agentes de Cambio

Funciones del Comité

- ✓ Garantizar los mecanismos para conocer la inconformidad, entre ellos un buzón de sugerencias o atención por medio de un teléfono para que los coordinadores mencionen las inconformidades.
- ✓ Identificar el origen de la no conformidad
- ✓ Presentar alternativas de solución
- ✓ Adoptar una solución.
- ✓ Hacer seguimiento a las soluciones adoptadas.

Los Agentes de cambios son los servidores públicos que hacen la función de enlace con el Comité del SIG; estas personas apoyarán en las reuniones, en todo lo relacionado con la Norma técnica de Calidad. Los Subsecretarios junto a sus directores técnicos respectivos, evaluarán por medio de un formato de control y seguimiento los procedimientos de su área para dar informe en la reunión y

finalmente entre todos, incluyendo la Secretaria de Despacho, tomen decisiones para mejorar los procesos y procedimientos de la dependencia.

Las reuniones se harán cada mes, de esta forma cada responsable puede hacer el diagnóstico en su área, y mostrar los resultados al comité.

Actividad N°2.

Diseño de un mecanismo de seguimiento para la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional que permita verificar el cumplimiento de cada una de las fases de los procedimientos correspondientes a cada funcionario.

El formato contiene los siguientes campos:

- ✓ Nombre del procedimiento que se va evaluar
- ✓ Responsable del Seguimiento
- ✓ Fecha en la que se evaluará el procedimiento
- ✓ La secuencia de actividades que contiene el procedimiento y la observación del responsable, acerca del cumplimiento del paso respectivo.
- ✓ Los funcionarios que apoyan o participan en el procedimiento, para evaluar su carga laboral.
- ✓ El soporte normativo correspondiente, para verificar actualizaciones.
- ✓ Las observaciones en cuanto al tiempo que requiere el procedimiento y las actividades que no se cumplen.

A continuación se muestra el mecanismo de seguimiento para la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional:

Figura 10. Formato de Control y Seguimiento

Departamento del Valle del Cauca Logo Gobernación		FORMATO DE CONTROL Y SEGUIMIENTO		Código: Fecha de aprobación: Versión:	
DATOS BÁSICOS DEL PROCEDIMIENTO					
Procedimiento:					
Código:			Fecha:		
Responsable:					
VERIFICACIÓN DE PASOS					
PASO	ACTIVIDAD	CUMPLE		COMENTARIO	
		SI	NO		
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
Nota: si son mas de diez pasos, seguir en la parte de atrás.					
Participantes del procedimiento:					
1	2	3	4	5	6
Soporte Normativo:					
Observaciones:					
Sugerencias:					
Firma Coordinador:			Firma Subsecretario:		

9.2.3 Objetivo 3

Modernización del equipo de cómputo para el periodo 2014 – 2016, en las oficinas que poseen equipos obsoletos.

Estrategia

Adquiriendo equipos de computo con mayores capacidades, que permita cumplir con las actividades de los funcionarios de manera efectiva.

Actividad N°1. Compra de equipos y actualización de software

Identificar todas las oficinas que necesitan computador, de esta forma saber cuantos computadores se deben cotizar por parte del departamento de Tecnología de Información y comunicaciones, el cual determina que tipo de equipos pueden ingresar a la dependencia.

Para proveer a los funcionarios con equipos nuevos, es necesario tener en cuenta los procedimientos que realizan, puesto que de acuerdo a las actividades, se considera la capacidad del computador; hay funcionarios que se encargan del Plan de mejoramiento, de la Seguridad social, del Pasivo Prestacional, de las Incapacidades, entre otros procedimientos, estas personas requieren equipos con especificaciones más avanzadas para que no tengan inconvenientes en el cumplimiento de su labor.

En la siguiente tabla se muestran las especificaciones básicas requeridas en los equipos de cómputo de los funcionarios.

Tabla 20. Especificaciones básicas para computadores

ESPECIFICACIONES	
Modelo	All in one
Pantalla	18.5"
Procesador	Dual core atom 1.86GHz
Disco Duro	500GB
Memoria RAM	4 GB
Sistema Operativo	Windows Seven
Unidad de DVD	SATA 8x

Resolución	1366 x 768
Teclado	(USB)
Mouse	(USB)

El costo de un computador con las especificaciones anteriores es de \$760.000, se necesitarán 10 computadores inicialmente para cambiar los mas antiguos dentro de la dependencia, por lo tanto se necesitará un presupuesto de \$7.600.000 pesos (Catorce millones cuatrocientos mil pesos, m/c). Y la licencia de Office 2007 tiene un costo de \$155.000 pesos, para un total de \$1.550.000 pesos por diez (10) licencias para los equipos más desactualizados.

Actividad N°2. Capacitación en sistemas de información

Objetivo

Introducir a los servidores públicos que reciban una capacitación en conceptos básicos en sistemas de información y office, en las funciones propias de los cargos que desempeñan, contribuyendo a la optimización de la gestión en la dependencia.

Objetivos Específicos

Los funcionarios que reciban esta capacitación estarán capacitados para:

- ✓ Mantener una eficiente comunicación interna y externa por medio de la herramienta de mensajería
- ✓ Realizar informes en Word, cumpliendo con los requisitos mínimos.
- ✓ Elaborar presentaciones estructuradas y prácticas.
- ✓ Conocer de manera amplia cada uno de los beneficios de la hoja de cálculo.

Contenido de la Capacitación

- ✓ Manejo de Microsoft Outlook 2007
- ✓ Excel Avanzado: Tablas y gráficos dinámicos, macros, listas de datos, controles, formularios, funciones.
- ✓ Word Avanzado: Creación de tablas, consultas de selección compleja, consultas que realizan acciones, diseño de formularios, tipos de controles, relaciones entre tablas, importación y exportación de datos.
- ✓ Power Point: Manejo de barras de menú, creación de presentaciones, tipos de vista de diapositivas, manejo de barra de dibujo.

La intensidad de esta capacitación es de cuarenta (40) horas, distribuidas en 4 horas en la en la semana, será dictado por dos (2) Ingenieros en sistemas.

El costo de la capacitación se describe en el siguiente cuadro:

Tabla 21. Costos de Capacitación N° 4

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	N° DE UNIDADES	COSTO UNIDAD	N° DE DÍAS	SUBTOTAL
CAPACITACIÓN	120	\$25.000	10	\$30.000.000
REFRIGERIOS	120	\$5.000	10	\$6.000.000
COPIAS	120	\$500	5	\$300.000
TOTAL				\$36.300.000

El costo total de la capacitación para todos los funcionarios de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional será de \$36.300.000 pesos m/c (Treinta y seis millones trescientos mil pesos).

10. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta que la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional lleva ocho años en el proceso de implementación del modelo de gestión por procesos y procedimientos, que incluye las etapas de diagnóstico, planeación y diseño; se percibe voluntad y ánimo de mejoramiento interno. Actualmente se han presentado dificultades para lograr la etapa de implementación, por lo que en la dependencia se ha tomado la decisión de evaluar los factores que obstaculizan la aplicación del Sistema Integrado de Gestión.

El diagnóstico que se realizó con el objetivo de evaluar el estado de los procesos en la Secretaría, permitió detectar aspectos importantes que han pasado por alto las personas encargadas del SIG. Inicialmente se encontró incoherencias en el diseño de los procedimientos. Luego con la encuesta se evidenció el desconocimiento del Sistema Integrado de Gestión e inconformidades de los funcionarios. Posteriormente con el Cuestionario abierto se conocieron las apreciaciones de los funcionarios acerca del Sistema Integrado de Gestión y las dificultades que tenían para no asistir a las actividades correspondientes.

El análisis de la encuesta, más el resultado del cuestionario abierto, dejó claro que durante la etapa de diseño se cometieron algunos errores, uno de los más relevantes fue el diseño de los formatos de los procedimientos; después de algunos años de usarlos, se conoció que estaban mal diseñados, debido a que habían actividades que no se realizaban, reprocesos, inadecuada asignación de coordinadores, entre otros aspectos; lo que ha representado un desgaste para las personas que pretenden la aplicación del SIG en los funcionarios. En estos momentos la dirección técnica de la dependencia esta llevando a cabo un análisis de cargas laborales para establecer las necesidades reales de talento humano en las diferentes áreas, y a su vez modificar los procesos y procedimientos.

El análisis estructural determinó algunas falencias con el fin de brindar soluciones en la implementación del SIG. Una de ellas es La Poca participación de los altos directivos, que de acuerdo a los funcionarios, no participan en las actividades de manera significativa. Otra falencia es el poco talento humano idóneo para el cargo, ya que no hay unas políticas claras en el momento de posicionar a un funcionario, lo que deja de lado la importancia de analizar si la persona posee las competencias adecuadas para el cargo que desempeñará y otra falencia es la Constante rotación de personal, la cual esta sujeta a propósitos ajenos al enfoque organizacional, puesto que por lo general cumplen con intereses individuales de algunos funcionarios de nivel directivo. Pero estos son aspectos complejos porque son difíciles de cambiar, debido al factor político que genera limitaciones para establecer estrategias de mejora. Por tal motivo se identificaron otras dificultades para lograr disminuir la influencia de los problemas mencionados anteriormente.

Se identificaron algunas fortalezas como capacitaciones periódicas para el desarrollo del talento humano, además del aprovechamiento de la intranet de la Gobernación para proporcionar a todos los servidores públicos información importante. Estas fortalezas se pueden explotar para mejorar el trabajo que actualmente lleva la Secretaría en cuanto a la adecuada implementación del SIG; también se detectaron varias debilidades, entre ellas, desconocimiento de los procedimientos, falta de capacitaciones prácticas, poco seguimiento a los procesos y equipos obsoletos. Conociendo dichas debilidades, se pueden usar como base para establecer un plan de acción como el que se presenta en este trabajo, que busque disminuirlas significativamente para que los funcionarios se comprometan a lograr una óptima implementación del SIG a mediano plazo, después del análisis de la carga laboral y diseño de los procedimientos.

El plan de acción permitirá a la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional de la Gobernación del Valle del Cauca, mejorar algunos aspectos que desarrollados adecuadamente y oportunamente, solucionarán flagelos como el descuido general de los funcionarios. Conocer a profundidad la importancia del Sistema Integrado de Gestión, mantener un sistema de control y seguimiento, además de disponibilidad adecuada de recursos, son puntos relevantes para mejorar la situación de la organización.

11. RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis general de la organización se puede sugerir algunas acciones correctivas que pueden servir como estrategias para avanzar en el proceso de implementación:

- ❖ Asignar a la coordinación de los procedimientos el personal vinculado por carrera administrativa en pro del mantenimiento y la consecución de las actividades, dado que la Gobernación del Valle del Cauca no capacita al personal vinculado por contrato.
- ❖ Revisar las políticas de rotación de personal con el fin de hacerlas coherentes en cuanto a talento humano, la labor a desempeñar, habilidades, conocimientos, competencias, formación académica y experiencia; incluir las mismas en el levantamiento de las cargas laborales.
- ❖ Fortalecer el talento humano mediante programas de incentivación y talleres sobre cambio organizacional, liderazgo y trabajo en equipo, esto con el fin de mejorar la cultura organizacional.
- ❖ Determinar estrategias que involucren a los servidores públicos del nivel directivo a las dinámicas destinadas a la implementación del Sistema de Integrado de Gestión, con el fin de hacerlos partícipes de los procesos y procedimientos que lideran, en pro del sostenimiento y mejora de los mismos, estableciendo responsabilidades directas.
- ❖ Eliminar algunos procedimientos correspondientes a la Subsecretaría de Recursos Humanos que cumplen las mismas secuencias que otros; para ello solo se requiere establecer las actividades de acuerdo la situación.
- ❖ En el momento de diseñar los procedimientos, establecer actividades más específicas y ser más breves en la descripción de dichas actividades. Esto permite identificar la carga laboral y convertir el documento en una guía sencilla y fácil de leer a cualquier persona.
- ❖ Hacer una asignación clara de los coordinadores de área y coordinadores de procedimientos de manera que se pueda evaluar la carga laboral de cada funcionario, ya que el procedimiento requiere un “Responsable” en cada actividad.

12. BIBLIOGRAFÍA

ALBARTA, Eduardo y MARTÍNEZ Rafael. Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando. España: Editorial ESIC, 2011.

ANDRADE DE SOUZA, Teobaldo. Diccionario profesional de Relaciones Públicas y comunicación y glosario de términos angloamericanos, Sao Paulo, 1968.

AVILA, María Isabel. Diseño de Sistema de Gestión de la Calidad en el centro Santa María mediante la aplicación de la norma ISO 9001: 2000, Santafé de Bogotá. Trabajo de Grado (Ingeniero Industrial) Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ingeniería, Departamento Industrial. 2004.

BLOCK, Marilyn y MARASH, Robert. Integración de la ISO 14001 en un sistema de gestión de la calidad. España: FC Editorial. 2002.

CAICEDO ANGULO, Katerine y CAICEDO Yustin. Plan de capacitación para los funcionarios de la DIAN Buenaventura acerca de su Sistema de Gestión de Calidad y control interno, Buenaventura. Trabajo de Grado (Administrador de empresas) Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ed. Colombia: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A, de C.V 2004.

Constitución Política de Colombia. [En línea]. 2008. [Citado 03-11-13]
Disponible en: http://web.presidencia.gov.co/constitucion/index_06102009.pdf

CUATRECASAS, Lluís. Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación. Barcelona: Editorial Profit. 2010.

DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA. GOBERNACIÓN. Decreto 1650(25, octubre, 2012). Por medio del cual se ajusta la estructura orgánica de la administración del Departamento del Valle del Cauca. Santiago de Cali. 2012.

GARCÍA CORDOBA, Fernando. El Cuestionario. Recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario. México: Limusa. 2004.

Gobernación del Valle del Cauca.[En línea].2013. [Citado 14-10-2013] Disponible en:http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/historiadel_valle_del_cauca_pub

GUZMÁN VÁSQUEZ, Alexander; MALAVER ROJAS, Marleny Natalia; RIVERA RODRÍGUEZ, Hugo Alberto. Análisis estructural Técnica de la prospectiva. Universidad del Rosario. Facultad de Administración, 2005.

HAIR, Joseph; BUSH, Robert y ORTINAU, David. Investigación de mercados. 2da Ed. México: McGraw – Hill Interamericana. 2004.

HAURIOU, André. Derecho Constitucional e Instituciones Políticas, Editorial Ariel, 2ª Edición, 1980.

HELLER, Herman. Las ideas políticas contemporáneas. Barcelona: Labor, Fondo de Cultura.1980.

HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan y SLOCUM, John. Administración: Un enfoque basado en competencias. 10ª ed. México: International Thomson Editores, S.A. 2005.

HERNANDEZ OROZCO, Carlos. Análisis administrativo. Costa Rica: editorial, EUNED, 2005.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Norma Técnica De Calidad En La Gestión Pública. NTCGP 1000:2009. Bogotá D.C: El Instituto, 2009.

Instituto de Desarrollo Urbano (IDU). Sistema Integrado de Gestión. [En línea]. 2013. [Citado 03-11-13]
Disponibile en http://calidad.idu.gov.co/web/cal/sgc_fa_planobjetivos

Instituto Geográfico Agustín Codazzi. División Político Administrativa. [En línea]. 2013. [Citado 03-11-13]
Disponibile en:
http://www2.igac.gov.co/igac_web/contenidos/plantilla_anclasDocs_cont_contDocs.jsp?idMenu=347

ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad?: Modalidad japonesa, Colombia: Editorial Norma, 1985

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Elementos de Administración, un Enfoque Internacional. México: McGraw-Hill Interamericana Editores. 2007.

MARTÍN, Francisco. La Encuesta: Una perspectiva general metodológica. España: CASLOV S.L, 2004.

MARTOS, Fernando; BERMEJO, Jesús y MUÑOZ, Álvaro. Auxiliares administrativos. España: Editorial Mad, S.L. 2005.

MEDINA, Alejandro. Gestión por procesos y creación de valor público. Santo Domingo: Editorial Búho. 2005.

MEJÍA GARCÍA Braulio. Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud. 5 ed. Bogotá: ECOE, 2006.

MIRANDA GONZALEZ, Francisco. CAMORRO MERA, Antonio y RUBIO LACOBÁ, Sergio. Introducción a la gestión de la Calidad. Madrid: Delta publicaciones. 2007.

Modelo Estándar de Control Interno. [En línea]. 2013. [Citado 03-11-13] Disponible en: <http://www.valledelcauca.gov.co/control/publicaciones.php?id=23615&dPrint=1>

NAVA CARBELLINO, Víctor Manuel. ¿Qué es la calidad?: Conceptos, gurús y modelos fundamentales. México: Limusa, 2005.

Organización Internacional de Normalización. [En línea]. 2013. [Citado 03-11-13] Disponible en: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>

OUCHI, William. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Perseus. 1981

RODRIGUEZ, Darío. Diagnóstico organizacional, Editorial Alfaomega, México, 2005.

STONER, James; FREEMAN, R y GILBERT, D. Administración. Sexta Edición. México: Pearson, 1996.

VALLE DEL CAUCA. GOBERNACIÓN. Resolución 062 (20, marzo, 2012). Por medio de la cual se designan coordinadores para los diferentes procedimientos, Secretaría de Desarrollo Institucional, Santiago de Cali. 2012.

WALTON, Mary. Cómo Administrar con el método Deming. New York: Editorial Norma. 1988.

WEBER, Max. La política como vocación. El político y el científico. Madrid: Alianza, 5ª ed., 1979.

13. ANEXOS

ANEXO A. Cuestionario



Secretaría de Gestión Humana y
Desarrollo Organizacional

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA DIAGNOSTICAR LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS (COORDINADORES)

NOTA ACLARATORIA: El cuestionario se ha desarrollado utilizando el formato con código FO-M12-P1-09 de la Gobernación del Valle del Cauca soportado por la norma NTCGP 1000:2004 y MECI 1000:2005, utilizando las preguntas pertinentes para realizar el diagnostico del avance de los procesos y procedimientos en la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional.

¿CUAL ES SU VINCULACIÓN CON LA GOBERNACIÓN DEL VALLE?

TECNICO	
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	
SECRETARIA (O)	
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	
DIRECTOR TÉCNICO	
CONTRATISTA	

LISTA DE CHEQUEO SOBRE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			
	SI	NO	COMENTARIO
1. ¿CONOCE MISION Y VISION DE LA GOBERNACIÓN?			
2. ¿IDENTIFICA SU PROCEDIMIENTO EN EL MAPA DE PROCESOS?			
3. ¿RECONOCE EL PROCEDIMIENTO QUE REALIZA?			
NOMBRE:			
NOMBRE:			
NOMBRE:			

4. DE ACUERDO AL PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO EN EL PROCESO, USTED LO APLICA:						
SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	NO LO USA			
5. ¿PIENSA QUE LOS RECURSOS PROPORCIONADOS POR LA GOBERNACIÓN SON ADECUADOS PARA REALIZAR SU TRABAJO?						
6. ¿CONSIDERA IMPORTANTE IMPLEMENTAR EL SISTEMA INTEGRAL DE GESTION EN LA GOBERNACIÓN?						
7. ¿CREE QUE LA FORMA DE COMUNICAR EL TEMA DE SISTEMA INTEGRAL DE GESTION ES ADECUADA?						
8. ¿TIENE ACCESO A LA DOCUMENTACION DE LOS PROCEDIMIENTOS, FORMATOS Y DOCUMENTOS PERTENECIENTES AL MISMO?						
9. ¿SE REALIZA EL SEGUIMIENTO, LA MEDICIÓN Y EL ANALISIS DE ESTOS PROCEDIMIENTOS?						
10. ¿ESTÁ IDENTIFICADO DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN, EL CONTROL QUE EJERCE LA ENTIDAD SOBRE LOS PROCESOS CONTRATADOS EXTERNAMENTE?						
11. ¿SON LOS PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS, IMPLEMENTADOS Y MANTENIDOS?						
12. ¿LA ALTA DIRECCION HA COMUNICADO AL FUNCIONARIO LA IMPORTANCIA DE SATISFACER LOS REQUISITOS DE LOS GRUPOS DE INTERES (CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS)?						

ANEXO B. Cuestionario Abierto

Las preguntas que se le hicieron a los 91 funcionarios de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, con el objetivo de explorar su percepción frente al SIG, fueron las siguientes:

- 1. ¿Qué opina acerca del Sistema Integral de Gestión?**
- 2. ¿Qué dificultad le impide participar en la implementación del Sistema Integral de Gestión?**
- 3. Describa el procedimiento que usted realiza en la Secretaría**
- 4. ¿Qué dificultades tiene al realizar el procedimiento?**
- 5. ¿Cómo cree que se puede mejorar el desarrollo del procedimiento?**

ANEXO C. Coordinadores de Procedimientos

En el siguiente cuadro se muestra la actual asignación de procedimientos, de acuerdo a la resolución 062 del 20 de marzo del 2012.

FUNCIONARIO	PROCEDIMIENTO	CARGO
SUBSECRETARIA DE RECURSO HUMANO	M8	
TULIO ENRIQUE PRADO IPUS	P1-01	PROFESIONAL UNIVERSITARIO (COORDINADORA ÁREA)
LUZ ADRIANA VASQUEZ LOPEZ	P1-04	PROFESIONAL UNIVERSITARIO (LIBRE NOMBRAMIENTO)
WILMAR GONZALEZ CRUZ	P1-02 P1-10	DIRECTOR TÉCNICO
MARTHA LUCIA GUERRERO RODRIGUEZ	P1-03 P1-06 P1-07	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
CLAUDIA CARMONA	P1-09	CONTRATISTA
LUZ NELLY ROJAS	P1-05	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
LILIANA MARIA CASTAÑO CRUZ	P1-08 P1-11	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
LILIANA PAREDES MEJIA	P1-12 P1-13 P1-18	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
LUZ AMPARO RAMÍREZ	P1-14 P1-16 P1-17	SECRETARIA
DALIZABETH ALEGRÍA VENTE	P1-15	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
EMERITA VIVEROS RENTERIA		AUXILIAR ADMINISTRATIVO
MARI LUZ REYES GUTIERREZ	P1-19	TÉCNICO OPERATIVO
CARMEN ELENA FORERO JARAMILLO LILIANA ARENAS	P1-20	TÉCNICO OPERATIVO
CARLOS ALBERTO SERRANO	P1-21	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
YANETH QUINTERO MEDINA ESPERANZA SALAZAR FORONDA JENNY TATIANA BARBOSA	P1-22 P1-23	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
JOHN ROLANDO RODOLFO SALAMANCA SALAZAR	P1-24	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
CLARA GONZALEZ	P1-25	
GLORIA CECILIA DE LA CRUZ	P1-26	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
MARIA DEL CARMEN JARAMILLO	P1-27	PROFESIONAL UNIVERSITARIO

ADMINISTRAR BIENES Y SERVICIOS GENERALES	M9	
DIEGO FERNANDO PALACIOS RAMIREZ	P1-01 P1-06	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
CARLOS BURBANO	P1-01	TÉCNICO OPERATIVO
LUZ ELENA VILLAREJO	P1-02	SECRETARIA
CARLOS ALBERTO LORA ESCOBAR	P1-03	PROFESIONAL ESPECIALIZADO
ELSY PRECIADO	P1-04 P1-05	PROFESIONAL UNIVERSITARIA (COORDINADORA ÁREA)
LUZ MERY BOLIVAR	P1-07	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
MARIA FERNANDA HERRERA TROCHEZ	P3-01 P3-02 P3-03 P3-04 P3-05	PROFESIONAL UNIVERSITARIO (COORDINADORA ÁREA)
MARTHA ALMANZA GALLARDO	P3-06	SECRETARIA
GRACIELA GARCIA CAMACHO	P3-08 P3-07	PROFESIONAL UNIVERSITARIA (COORDINADORA ÁREA)